

économie et humanisme

Agents d'ambiance dans les transports publics urbains : pratiques, effets et enjeux d'un métier en émergence

Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement

DRAST

Programme PREDIT

Pierre Paquet

Frédérique Bourgeois

Octobre 1999

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
DES ENTREPRISES DE TRANSPORT URBAIN PERCUTEES PAR LES PROBLEMES D'INSECURITE	1
LE TRANSPORT PUBLIC URBAIN FACE A LA DEGRADATION DU CLIMAT SOCIAL	5
LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....	7
PARTIE 1 - BILAN DES PRATIQUES.....	9
1.1. ORIGINE DES INITIATIVES.....	9
1.1.1. L'insécurité, au cœur de la problématique.....	9
1.1.2. L'insertion professionnelle, un objectif et un moyen.....	10
1.1.3. Des initiatives récentes.....	11
1.2. MODALITES DE MISE EN PLACE DES AGENTS D'AMBIANCE.....	12
1.2.1. Des modes de gestion à géométrie variable.....	12
1.2.2. Ce que signifient les différents statuts des agents d'ambiance.....	15
1.3. MODALITES ET CONDITIONS DE RECRUTEMENT	18
1.3.1. Un recrutement sur mesure.....	18
1.3.2. Des qualités et des compétences : qui cherche-t-on ?.....	19
1.3.3. Une offre de perspectives professionnelles limitée	23
1.4. FONCTIONS DES AGENTS D'AMBIANCE	25
1.4.1. Des agents aux appellations diversifiées	26
1.4.2. Des fonctions multiples.....	26
1.4.3. Des conditions de travail difficiles.....	32
1.4.4. Les emplois partagés ou la gestion de la complexité.....	34
1.4.5. Une rémunération faible relativement aux conditions de travail.....	35
1.5. LA FORMATION : INSUFFISANTE, INEGALE, MAIS EN PROGRES.....	35
PARTIE 2 - ELEMENTS D'IMPACT POUR LES ENTREPRISES DE TRANSPORT... 38	
2.1. DU REJET INITIAL A L'ACCEPTATION MAJORITAIRE DANS L'ENTREPRISE .38	
2.1.1. Le choc de l'introduction sur les lignes.....	38
2.1.2. La gestion déficiente de l'introduction des agents d'ambiance dans les entreprises	39
2.1.3. L'arrivée d'éléments venant bousculer les organisations	41
2.1.4. L'évolution positive des positions des personnels avec le rodage des expériences.....	43

2.2. LES EFFETS SUR LE FONCTIONNEMENT DES LIGNES DE TRANSPORT	44
2.2.1. La difficile validation par les statistiques de l'impact des agents d'ambiance	45
2.2.2. L'effet principal : la régulation de l'ambiance sur les lignes.....	45
2.2.3. Une clientèle satisfaite de la sécurisation apportée, mais au-delà quel service est attendu ?	48
2.2.4. Un "service transport" mieux assuré mais au contenu peu transformé.....	50
2.3. LES EFFETS SUR LES ENTREPRISES	52
2.3.1. Un climat de conduite plus serein	52
2.3.2. Des organisations interpellées dans leur fonctionnement.....	53
<i>PARTIE 3 - TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ET METIERS.....</i>	65
3.1. DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES QUI SE CHERCHENT	65
3.1.1. Des compétences acquises sur le tas, une filière de professionnalisation en ébauche	65
3.1.2. Bilan du point de vue des agents d'ambiance	69
3.2. LE "METIER" D'AGENT D'AMBIANCE.....	75
3.2.1. "Métier" d'agent d'ambiance et médiation.....	75
3.2.2. Des enjeux pour un métier en construction	78
3.2.3. Agents d'ambiance et autres métiers des entreprises de transport	80
<i>CONCLUSION.....</i>	84
L'AGENT D'AMBIANCE, NOUVEL ACTEUR DANS L'ENTREPRISE DE TRANSPORT	84
AGENTS D'AMBIANCE ET GESTION PARTENARIALE DANS L'ESPACE PUBLIC.....	86
Une demande sociale de solidarité et de proximité	86
Les agents d'ambiance, vecteur d'une ouverture croissante sur l'environnement social des entreprises	87
Une contribution à la problématique d'une gestion partagée des territoires	87
<i>ANNEXE 1 LES INCIDENTS AU QUOTIDIEN.....</i>	90
<i>ANNEXE 2 LES APPELLATIONS DES AGENTS D'AMBIANCE.....</i>	91
<i>ANNEXE 3 FICHES MONOGRAPHIQUES PAR VILLE.....</i>	92
<i>ANNEXE BIBLIOGRAPHIQUE.....</i>	160

INTRODUCTION

L'apparition d'agents d'ambiance à partir des années 1990 constitue une réponse des entreprises de transport urbain face à la dégradation des conditions de sécurité et les perturbations qu'elles génèrent sur leur fonctionnement.

De par leur mission de transporteur et leur vocation de service public, les entreprises sont imbriquées dans le tissu urbain. Elles en ressentent au quotidien toutes les vibrations et sont souvent une cible "privilégiée" des agressions. Ce positionnement particulier les place dans l'obligation de réagir au risque de compromettre leur viabilité économique. Selon l'ampleur des phénomènes, elles ont mis en œuvre une palette d'actions parmi lesquelles l'introduction d'agents d'ambiance. Ces initiatives ont d'abord émergé à partir des réseaux des grandes agglomérations, les plus touchées par les questions d'insécurité, pour ensuite se diffuser sur l'ensemble du territoire. Après une décennie d'expérimentations, un bilan peut être rendu sur ces actions très variées, issues de divers contextes locaux, mais faisant face aux mêmes enjeux économiques et sociaux. Ce bilan reste provisoire, car nous sommes encore dans une phase expérimentale, où les stratégies des entreprises concernant leurs missions et leur traduction en terme de métiers (agent d'ambiance et autres métiers) ne sont pas totalement stabilisées.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT URBAIN PERCUTEES PAR LES PROBLEMES D'INSECURITE

Depuis le début des années 1980, l'accroissement des phénomènes de violence et d'insécurité est associé à la crise de la société urbaine. Les émeutes, très médiatisées, que connaissent les "banlieues", viennent alimenter un sentiment diffus d'insécurité.

A partir de 1994, ces phénomènes de violence urbaine augmentent significativement comme le montre le graphique ci-dessous. Ces violences, classées suivant un degré de gravité, vont du racket et de la dégradations de biens publics à l'émeute.

Des phénomènes de violence et d'insécurité s'accompagnent d'évolutions préoccupantes :

- Une augmentation des actes avec violence et leur concentration dans certains quartiers avec un enkystement des problèmes, aucune institution n'étant épargnée (voir la violence dans les établissements scolaires) ;
- Une croissance de la part des mineurs dans la délinquance sur la voie publique qui passe de 26 % en 1994 à 30 % en 1997¹ (les mineurs sont, cette année là, à l'origine de plus de la moitié des incendies de biens publics).

Les transports urbains suivent ces tendances. Comme le soulignent les sociologues du CADIS "Les entreprises de transports collectifs sont elles aussi le théâtre et l'enjeu de violences qu'elles découvrent au début des années 1990 et qui semblent d'abord, là encore, traduire la pénétration de la crise urbaine jusque sur leurs réseaux"². Les violences et incivilités³, en nombre croissant depuis les années 1980, "décollent" à partir de 1995, comme le montrent les données de l'Union des Transports Publics (hors RATP et SNCF)⁴ :

- De 1994 à 1998, les agressions contre les usagers ont augmenté de 165 % et celles contre les employés de 116 %, avec une stabilisation en 1998 par rapport à 1997. Cependant, la gravité des agressions fait croître les journées d'arrêts de travail consécutifs aux agressions. Cette aggravation des agressions est par ailleurs illustrée par l'apparition en 1999 de jets de cocktails Molotov contre des bus.
- Le vandalisme ne cesse d'augmenter : plus 34 % de 1996 à 1998 concernant le coût des dégradations sur le matériel roulant.
- Les incivilités connaissent une croissance de 36 % entre 1996 et 1998.
- Ces phénomènes se diffusent sur l'ensemble du territoire, les entreprises et les villes de petite taille sont également confrontées à ces faits, auparavant circonscrits aux grandes agglomérations urbaines.

¹ Ibid Bauer.

² M. Wieviorka, *Violence en France*, Seuil, p. 34, 1999.

³ Ces faits, qui relèvent d'une manière générale du non respect des codes de vie en commun, concourent au sentiment d'insécurité. Dans l'acceptation restreinte, il s'agit de faits mineurs tels que graffitis, insultes, chahuts..., mais le terme est parfois employé pour l'ensemble des faits transgressant les règles de civilité.

⁴ *Rapport de branche sur l'état de la sécurité dans les entreprises de transport urbains* en 1998 et statistiques reprise in Bauer, *ibid*.

Ces évolutions entraînent plusieurs conséquences :

- Le développement d'un fort sentiment d'insécurité parmi les clients et les personnels

Un sondage IFOP publié en novembre 1997 dans le journal *Le Parisien* montrait que parmi un panel d'utilisateurs réguliers de transport en commun 40 % des personnes ressentait, souvent ou parfois, un sentiment d'insécurité⁵. Un sondage CSA réalisé en janvier 1998 auprès de conducteurs de Lyon et Strasbourg, révélait que 63 % des premiers et 74 % des seconds se sentaient en danger dans le cadre de leur travail, que respectivement 85 % et 91 % avaient été confrontés plusieurs fois à une agression verbale, 38 % et 40 % avaient été menacés physiquement et 49 % et 75 % avaient assisté plusieurs fois à des dégradations de matériels⁶.

Cette pression sur les personnels est forte au quotidien : à Lille, Transpole a connu en 1996, 5 000 actes d'incivilité et 2 700 actes de vandalisme, soit une moyenne de 21 actes par jour, ce qui correspond à peu près aux 8 000 incidents enregistrés à Lyon par la SLTC en 1998⁷. Nous renvoyons également, pour illustration, à l'annexe 1 qui présente un exemple de "main courante" tenue par les agents d'ambiance dans une entreprise de la région parisienne.

Cette pression devient de plus en plus lourde à assumer, les conducteurs de la SLTC à Lyon, par exemple, sont à l'heure actuelle en arrêts maladie 18 jours/an en moyenne. Elle fragilise psychologiquement les personnels (27 % des jours d'arrêt de travail en 1998 sont consécutifs à des agressions ayant entraîné des préjudices psychologiques contre 20 % en 1996)⁸ et les conduit à une très forte réactivité. Les arrêts de travail spontanés suite à des agressions contre des collègues, se sont fortement accrus à partir de 1997, dégénéralant parfois en grève, notamment en février 1997, janvier et octobre 1998 dans les bus parisiens, fin 1997 et novembre 1998 dans plusieurs réseaux en France.

- Des coûts induits élevés

Il s'agit en premier lieu de coûts directs comme ceux relatifs aux arrêts de travail mentionnés ci-dessus, à la fraude et au vandalisme. A titre d'illustration, ces derniers représentent en 1998 un coût - hors coût d'immobilisation - de 4 300 F par véhicule⁹, ils totalisent 20 millions de francs en 1998 (dont 14 000 sièges à changer ou à réparer par an) à la SLTC et le dépôt d'autobus de Neuilly-Plaisance (93) a dépensé en 1996, 445 000 F pour réparer les sièges et 119 000 F pour remplacer les vitres brisées¹⁰.

⁵ Bauer, *ibid*, p. 38.

⁶ In *La Vie du rail*, 4 février 1998.

⁷ In *Les AMIS, bilan d'activité 1998*.

⁸ *Ibid* UTP.

⁹ *Ibid* UTP.

¹⁰ *Ibid* Bauer.

Le taux de fraude était estimé par exemple en 1995 à 20 % sur le réseau bus de la RATP et à 10 % à la Régie des Transports de Marseille (mais 30 % sur certains segments de lignes et 50 % la nuit)¹¹.

De manière indirecte, l'ensemble des violences et incivilités décourage la clientèle et pèse sur les résultats des entreprises, ce qui faisait dire au Conseil National des Transports en 1991 que "les mesures de sécurité apparaissent comme un élément-clé pour améliorer la gestion, la rentabilité des réseaux et la qualité du service"¹².

- Des phénomènes qui participent du processus de déstabilisation des entreprises induit par l'évolution de l'activité et des métiers

Comme le souligne J.-F. Révah, le secteur professionnel du transport est caractérisé en France par sa "conflictualité récurrente"¹³, renvoyant notamment aux modes de relations sociales dans les entreprises et aux caractéristiques des conducteurs. Ceux-ci souffrent en effet d'une "insécurisation sociale"¹⁴, leur métier est en perte de reconnaissance sociale (dans et en dehors de l'entreprise) et il est déstabilisé par le passage d'une logique technique (fournir des flux de transport réguliers et denses au niveau du territoire) à une logique de service (répondre aux demandes de la clientèle, la fidéliser, etc.).

Par ailleurs, les conditions de conduite se sont détériorées (stress dû au trafic et à l'insécurité). Les conducteurs se retrouvent dans une position "d'assiégés", coupés de leurs directions avec lesquelles la communication est difficile, et de la clientèle vis-à-vis de laquelle ils se placent dans une attitude de repli. Ils sont par conséquent d'une grande réactivité face à toutes "agressions", qu'il s'agisse de violences physiques ou d'actions venant contester leur statut. Nous verrons que l'arrivée d'agents d'ambiance sur les lignes sera ressentie comme telle.

¹¹ Elie Gallon et alii, *Nouvelles missions du transporteur urbain et évolution des métiers à la Régie des Transports de Marseille, les représentations et la formation des agents*, p. 49, CIMERSS pour le ministère de l'Équipement, 1995.

¹² *Transports urbains et exclusion sociale*, novembre 1991.

¹³ *Le discours de la solitude volontaire - Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif*, Bernard Brunhes Consultants, programme PREDIT, 1998. Voir aussi une synthèse dans les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes n° 2, janvier 1999.

¹⁴ Eric Macé, *Service public, exclusion et médiation : l'expérience des "Grands Frères" de la RATP*, Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques, EHESS, février 1997.

LE TRANSPORT PUBLIC URBAIN FACE A LA DEGRADATION DU CLIMAT SOCIAL

Dans ce contexte, les entreprises de transport urbain des grandes agglomérations réagissent en se donnant pour objectif de "recoller" à leur environnement social. Les entreprises souhaitent établir de nouveaux partenariats pour lutter contre l'insécurité et, pour certaines, se reconnaissent une responsabilité dans l'évolution de la société. Ces démarches, explicites ou non, "d'entreprises citoyennes" s'expriment par une ouverture sur la vie de la Cité, un intérêt par rapport aux questions d'insertion, de jeunes en particulier, et une plus grande implication dans la vie locale (participation à des manifestations culturelles ou sportives dans les quartiers, interventions auprès des jeunes scolaires...).

A titre d'exemple, la RATP lance en 1989 un "Plan d'amélioration de la sécurité" qui cherche notamment à s'appuyer sur des partenaires externes et crée un "Comité de prévention et de sécurité", pôle de réflexion et de propositions regroupant des partenaires publics et privés. Cette même année est fondée "l'Association pour une meilleure citoyenneté des jeunes" (APMCJ), afin d'améliorer les relations entre les jeunes et le transport public. Le plan d'entreprise pour 1995-1997 "Mieux vivre la ville" réaffirme le rôle d'acteur de la ville de la RATP et en 1995 la "Fondation d'entreprise RATP pour la citoyenneté" voit le jour avec la finalité de promouvoir la lutte contre l'exclusion et l'insertion sociale des personnes en difficultés¹⁵. Dans d'autres grandes villes, les entreprises s'ouvrent également sur leur territoire, comme par exemple la SEMVAT à Toulouse au début des années 1990 avec un plan d'action sur cinq ans pour les 9-12 ans et des actions sur l'emploi des jeunes. C'est aussi le cas de la RTM à Marseille avec sa politique de "Paix urbaine", s'illustrant notamment par la création en 1991 de l'association Impact (Initiative Marseille Prévention Animation Concertation Transport) dont les premières actions ont porté sur les Sans Domicile Fixe du métro et l'embauche de jeunes issus des quartiers sensibles sur des actions ponctuelles. Ces évolutions ne sont d'ailleurs pas propres à la France et se retrouvent dans d'autres pays européens¹⁶.

En même temps que les entreprises s'attachent à nouer de nouvelles relations à l'externe, elles structurent de manière croissante leur politique de sécurisation de leur personnel et commencent à recruter les premiers agents d'ambiance. D'une part, les entreprises renforcent les dispositifs anti-agressions dans les bus, développent la formation à la gestion des conflits, ainsi que des structures d'écoute et de soutien psychologique auprès des conducteurs. L'accord cadre de branche de 1995 relatif à la sécurité dans les transports publics urbains a d'ailleurs favorisé une meilleure prise en charge des conducteurs. A titre d'exemple, nous pouvons mentionner l'accord d'entreprise sur la sécurité signé à la CGEA en 1995 pour former les salariés à la prévention des risques, mettre en place

¹⁵ Edith Heurgon, Michel Blaise, *La RATP, partenaire de la politique de la ville*, Cahiers de l'IAURIF n° 123 1999, voir aussi Edith Heurgon, *Le service public d'accessibilité en Ile-de-France : quel rôle pour la RATP*, in *Quand les transports deviennent l'affaire de la Cité*, Editions de l'Aube, 1999.

¹⁶ *Transports urbains, sécurité & crise sociale*, Forum européen pour la sécurité urbaine, Lille, 1995.

un accompagnement psychologique, juridique et économique pour les conducteurs victimes d'agressions et rechercher des partenaires locaux pour susciter une participation civique des salariés dans les quartiers (animations sportives, sociales, éducatives)¹⁷.

D'autre part, les entreprises recherchent des solutions pour sécuriser leurs lignes en introduisant de nouveaux intervenants : accompagnateurs bénévoles à Mulhouse, délégués de bus sur les lignes scolaires (jeunes chargés de faire le lien entre les scolaires et l'entreprise) à Lens en 1992 et bien sûr agents de prévention ou d'ambiance à partir de 1989, date à laquelle apparaissent les premiers agents à Lille. Cependant, c'est surtout à partir de 1994 que les initiatives "décollent" en s'adossant au dispositif d'aide publique des Contrats Emplois Solidarité : "Grands frères" de la RATP, "AMIS" de la SLTC à Lyon et "Pulsar" à la CTS de Strasbourg en 1994, "agents interlignes" à la RTM de Marseille en 1995, pour ne citer que les villes les plus importantes.

Ces actions locales se font par ailleurs en lien avec des initiatives plus larges à un niveau régional ou national.

Une première convention entre le Syndicat des Transports Parisiens (STP) et une entreprise de transport est signée en 1994¹⁸. La première vague de conventions concerne 110 agents d'ambiance.

L'appel d'offre de la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV) de 1996 "Transports publics et intégration urbaine", conduit à la présentation par les entreprises de nombreux projets comportant des postes d'agents d'ambiance.

En 1996, dans le cadre du "Plan de relance pour la ville" du gouvernement et du dispositif des Emplois Ville, les transporteurs (RATP, SNCF et Union des Transports Publics-UTP), les autorités organisatrices de transport (STP, GART) signent avec les pouvoirs publics un protocole prévoyant la création de 3 000 Emplois Ville sur quatre ans.

La même année, la démarche "Partenaires pour la ville" en vue d'échanger et de lancer des actions communes est initiée entre des entreprises publiques (RATP, SNCF, EDF-GDF, La Poste, la Caisse des Dépôts et Consignations..., des entreprises à délégation de service public (VIA GTI, Transdev, CGEA...) et des organismes fédérateurs des Offices HLM et des transports publics.

En 1997, le Plan Emplois Jeunes vient bousculer le panorama en poussant la problématique des nouveaux métiers et en apportant une solution, temporaire, à la question du financement des postes. Il s'en suit un appel d'air pour la mise en place d'agents d'ambiance dans les transports en commun et plus généralement dans le champ de la médiation. Le rapport préparatoire de Jean-Louis Mons dans le domaine des transports¹⁹ mentionne les agents d'ambiance comme un des types d'emplois

¹⁷ In revue *Transports publics*, mai 1995.

¹⁸ Dans ce cadre, l'entreprise de transport reçoit une subvention couvrant la majorité du coût de l'agent (160 000 F/poste et 120 000 F/personne physique depuis 1997) et permettant de financer la formation au taux de 50 F/heure.

¹⁹ *Les activités à développer dans le domaine de l'équipement et des transports pour l'emploi des jeunes*, ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, octobre 1997.

susceptibles d'être retenus. Cependant il ne se réfère qu'aux exemples de la SNCF et de la RATP et les perspectives d'emplois semblent plus fortes dans l'accompagnement des transports scolaires pour lequel existerait un potentiel de 5 000 postes.

Les grèves de conducteurs de fin 1997 activent la concertation entre les partenaires sociaux et aboutissent à la présentation d'un Plan gouvernemental en décembre 1997. Le volet sécurité comprend le développement des équipements de sécurité, le renforcement de la répression par la mise en place d'unités spécialisées de la police nationale sur les réseaux de province et l'accroissement de leurs effectifs sur les réseaux de la SNCF et de la RATP, ainsi que l'affectation d'une partie des adjoints de sécurité du ministère de l'Intérieur (Plan Emplois Jeunes) aux réseaux de transport. Le volet "humanisation" se base sur l'embauche d'ici l'an 2 000 de 1 000 personnes à la RATP, de 400 personnes dans les réseaux de l'Île de France et de 500 agents en province, la SNCF s'étant déjà engagée pour 1 000 postes. De plus, 1 600 agents de la SNCF et de la RATP devraient être redéployés au contact avec la clientèle²⁰.

LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Le développement des initiatives de création de postes d'agents d'ambiance s'est effectué de manière très éclatée, les actions émergeant de contextes locaux très différenciés. Ce champ d'expérimentation est balayé une première fois en 1995-96 à l'aide d'une étude commanditée par la DIV²¹ qui synthétise les principaux enjeux posés au développement du secteur sans entrer dans le fonctionnement ni l'impact des expériences. En 1996, deux études de terrain à caractère sociologique, et centrées sur le vécu des agents d'ambiance, sont réalisées, l'une à la RATP²², l'autre dans les réseaux de Lyon, Saint-Etienne et Grenoble²³. Dans un panorama encore très marqué par l'expérimentation, où la richesse des initiatives est encore mal connue, et alors que la problématique des nouveaux métiers est très forte, notre étude s'est orientée vers une appréhension globale du champ, un bilan en quelque sorte après dix ans d'expériences.

Notre analyse s'est attachée à saisir la diversité des pratiques, à repérer les effets sur les entreprises en terme d'organisation et de fonctionnement et à dessiner les trajectoires des agents d'ambiance. Ce faisant, nous avons été amenés à questionner la réalité et les conditions de professionnalisation de ces nouveaux emplois, les stratégies des entreprises et les nouveaux modes de relations entre les acteurs du développement urbain.

²⁰ *Le Monde*, 11-12-97.

²¹ *Etude sur le renforcement de la présence humaine sur les réseaux de transport urbain*, Cabinet Bossard Consultants, mai 1996.

²² Ibid Macé.

²³ Azouz Begag, Betsam Es Sassi, *Le bus contre le ghetto, nouveaux modes de gestion des dysfonctionnements sociaux dans les réseaux de transport collectif urbain, suivi-évaluation des missions d'accompagnement dans*

Notre travail entend donc alimenter la réflexion sur les enjeux portés par ces initiatives à savoir, la question des nouveaux métiers dans le champ urbain (création, institutionnalisation, pérennisation) et les transformations à mener au niveau des entreprises de transport, dans leurs relations internes et avec leur environnement, afin de promouvoir des villes plus durables.

La volonté de couvrir largement l'existant a permis de mieux appréhender la diversité des pratiques et de mieux objectiver les enjeux auxquels les initiatives sont confrontées. Néanmoins, elle a rendu plus difficile le repérage des effets produits à l'interne des entreprises, en termes d'organisation, d'évolution des métiers et de représentations ou bien à l'externe auprès des partenaires des initiatives ou de la clientèle.

L'étude peut se prévaloir de la forte représentativité apportée par 26 expériences enquêtées (voir fiches monographiques en annexe 3). Une partie a été analysée par un travail de terrain : Transpole (Lille), SLTC (Lyon), STAS (Saint-Etienne), CTS (Strasbourg), RATP (92) via l'association "Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine", TRA (93), TRAM (Mulhouse), TUL (Laval). Au cours de ces enquêtes, une observation des agents sur les lignes de transport a été opérée et diverses personnes ont été interrogés : responsables de direction et agents de maîtrise, agents d'ambiance, conducteurs, responsables syndicaux, représentants des partenaires (collectivité locale, Direction du Travail, entreprise associée dans les groupements d'employeurs, structure d'insertion ou de quartier...).

Une autre partie des enquêtes a été réalisée uniquement à partir d'entretiens avec les responsables des initiatives : RATP (via l'association "Partenaires pour la ville à Saint-Denis" et l'association "Partenaires pour l'Emploi dans le Val de Marne"), RTM (Marseille), CGEA-Transport (Melun), CSO et la SNCF au travers de l'expérience des Messagers (95, 78), TICE (Evry), TUB (Blois), Bibus (Brest), SEMVAT (Toulouse), SEMURVAL (Valenciennes), CTAC (Caen), SGTA (Angoulême), SEMITAG (Grenoble), SEMTAO (Orléans), TCRA (Avignon), CPTM (Montbéliard). Il faut y ajouter les réseaux d'Elbeuf (TAE) et de Montpellier (SMTU) qui apportent un éclairage spécifique, mais n'ont pas fait l'objet d'un examen systématique ni d'une fiche synthétique. Ainsi, notre échantillon compte les agglomérations les plus importantes, les grands réseaux (Transdev, CGEA, VIA GTI, AGIR), ainsi que l'Île de France et la province. Au total, on peut estimer que notre étude couvre près de la moitié de l'effectif national d'environ 1 200 agents d'ambiance (hormis les 300 agents de la SNCF) présents fin 1998 dans les transports publics urbains.

Le rapport s'attachera dans un premier temps à présenter "l'état de l'art" au travers des pratiques des différentes initiatives, avant d'identifier les principaux effets de ces dernières au niveau des entreprises et des trajectoires professionnelles des agents d'ambiance. A partir de là, seront abordés les enjeux pour les entreprises au niveau de la professionnalisation de leurs agents et des partenariats locaux.

PARTIE 1 - BILAN DES PRATIQUES

1.1. ORIGINE DES INITIATIVES

Deux objectifs sont généralement affichés par les initiateurs de projet :

- Assurer la sécurité dans les transports : "sécuriser le réseau" (Lyon), "renforcer la présence humaine" (Valenciennes), "la sécurisation des machinistes" (Partenaires pour la ville à Saint-Denis) ;
- Participer à l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté, cet axe intervenant généralement de manière secondaire.

On peut en rajouter un troisième, plus implicite, l'amélioration de l'image des entreprises, largement déficitaire depuis quelques années, principalement pour des raisons d'insécurité.

1.1.1. L'insécurité, au cœur de la problématique

A l'origine de la création des postes d'agents d'ambiance, l'insécurité, le vandalisme, la fraude, la difficulté de pénétrer dans certains quartiers, la violence des jeunes, la dégradation du climat social sont les motifs les plus souvent évoqués.

Pour la majorité des villes étudiées, l'insécurité est au cœur de la problématique des transporteurs :

- Certaines villes n'hésitent pas à afficher dès le départ que l'objectif est de "retrouver une paix sociale" (Caen).
- Des incidents graves, de par leur caractère traumatique, ont parfois fortement joué dans l'origine de l'initiative (émeutes à Melun, affrontements entre des jeunes et des salariés à Saint-Etienne).
- Il peut s'agir de remédier à des problèmes de vandalisme et d'incivilités liés aux dessertes scolaires, le dispositif mis en place répond alors aux spécificités de la population scolaire (Mulhouse).
- L'évitement d'arrêts de travail intempestifs des conducteurs par une sécurisation des lignes est très rarement évoqué, il est cependant en arrière-plan de bien des expériences, de par l'importance des coûts induits en termes financier et d'image.

Les initiatives sont généralement concomitantes à une réflexion et une stratégie d'entreprise autour de la question de la sécurité. Plus généralement, les conditions de mise en place des agents d'ambiance doivent être replacées dans le contexte général d'insécurité que connaissent tous les acteurs de la ville et ne peuvent être déconnectées des démarches d'ouverture et de partenariat des entreprises de

transport : "Pour l'ensemble des transporteurs, la structuration de l'interface entre les transports publics urbains et les acteurs de la ville se résume en un maître mot : le partenariat. Mais l'existence d'un partenariat efficace passe par la construction d'une assise partenariale solide"²⁴.

- Dans plusieurs cas, l'initiative est issue d'une réflexion menée en commun (entreprises de services publics, collectivités locales) faisant le constat de problèmes partagés et de la nécessité de lancer des réponses collectives. Ces démarches aboutissent alors à la création d'associations du type groupements d'employeurs ou "Partenaires pour la ville" (Laval, Toulouse, Hauts de Seine, Saint-Denis, etc.).
- A Lille, outre la préservation et la sécurisation du réseau, "la création des postes d'agents d'ambiance est la concrétisation à la fois d'un travail de réflexion sur un nouveau métier, sorte de mixte entre l'flotier et l'animateur de rue, et d'un travail en partenariat mené pendant six ans, notamment avec les services de police et le monde éducatif".
- A Grenoble, la création des postes d'agents d'ambiance est à replacer dans le cadre du renforcement des relations entre l'entreprise de transport et la Police, elle s'inscrit d'ailleurs dans le cadre du Plan Local de Sécurité.

1.1.2. L'insertion professionnelle, un objectif et un moyen

L'objectif d'insertion professionnelle est difficilement perceptible en tant que tel car la plupart du temps il est très lié au recours à des emplois aidés. Il est plus clair pour des entreprises affichant le discours de "l'entreprise citoyenne" (RATP ou RTM à Marseille par exemple). Dans le cas où la structure porteuse (qui salarie et assure le suivi des agents) est une entreprise d'insertion, il est évident que le volet professionnel et l'insertion sociale sont survalorisés. Mais, dans la plupart des cas, la volonté d'insérer des personnes au chômage, et notamment des jeunes, intervient de manière secondaire. Dans plusieurs cas cependant, les deux objectifs vont de pair à cause du volontarisme de l'autorité organisatrice en matière d'insertion (Evry, Avignon, Strasbourg, Marseille). A Strasbourg, les axes "sécurité" et "insertion", ont été concomitants à l'ouverture de la première ligne de tramway. Rappelons que le tramway fut conçu comme un élément important de la politique d'intégration du maire de l'époque, Catherine Trautmann. En effet, comme le souligne M. Wieviorka, "le tram est censé démocratiser l'espace urbain en favorisant la mobilité des citoyens et en facilitant justement l'accès au centre-ville pour ceux qui habitent les quartiers"²⁵.

Pour les villes petites et moyennes, l'exemple et l'antériorité des expériences menées dans les grandes villes et par les groupes auxquels ils sont affiliés (VIA GTI, Transdev, CGEA) expliquent telle ou telle orientation, que ce soit dans le profil du poste, le choix de la structure porteuse ou la dénomination. Ainsi, la CTPM à Montbéliard s'est clairement inspirée de l'expérience de Transpole à

²⁴ In *Les transports publics urbains, acteurs de la cité*, Syndicat mixte des transports de la communauté urbaine de Lille, mai 1994.

²⁵ M. Wieviorka, op. cit., p. 299.

Lille ; toutes deux faisant partie du groupe VIA GTI. Les initiateurs de projets, dans les villes petites et moyennes, ont tous apprécié de pouvoir visiter les sites "expérimentaux" des grands centres urbains (région parisienne, Lille, Lyon et Strasbourg), avant de monter leur propre projet. Ces expériences ont d'ailleurs été régulièrement citées lors des entretiens, sorte de références incontournables sur le sujet.

Le rôle et la personnalité des individus à l'origine des initiatives et responsables de leur mise en œuvre méritent d'être mentionnés. Ces personnes ont très souvent des profils ou des positions atypiques au sein des entreprises de transport, notamment du fait de leur sensibilité sociologique ou de leur recrutement exogène, quand elles sont embauchées en dehors du secteur du transport pour encadrer l'expérience. Dans tous les cas, ces individus, très motivés, ont joué un rôle moteur et ont dû faire partager leur volontarisme au sein des entreprises, ce qui n'a pas été une tâche toujours aisée.

1.1.3. Des initiatives récentes

A l'exception de certaines grandes villes, la majorité des initiatives sont récentes puisque les deux tiers de celles constituant notre échantillon sont nées entre 1995 et 1998 ; l'expérience la plus ancienne étant celle de Lille (1989) qui a joué le rôle de pionnier. Cette situation confère un caractère encore expérimental aux actions étudiées. L'analyse de la chronologie des opérations permet de valider des constats déjà établis, à savoir d'une part que les entreprises de transport ont pour la plupart adopté une démarche pragmatique - elles ont réagi quand elles ont dû faire face à des problèmes - et d'autre part les petites villes ont pris modèle, avec quelques années de retard, sur les plus grandes. Par ailleurs, l'accroissement observé ces dernières années est également à mettre en relation avec la mise en place des emplois aidés (Contrats Emplois de Ville-CEV en 1996, puis Contrats Emplois Jeunes-CEJ en 1998).

Date de création des postes d'agents d'ambiance	Villes concernées (de notre échantillon)
1989	Lille
1992	Grenoble, Marseille, Aulnay
1993	Chanteloup (les Messagers)
1994	Angoulême, Lyon, Strasbourg, Evry, Avignon
1995	Montbéliard, Melun, Saint-Etienne, Marseille
1996	Caen, Laval, Blois
1997	Mulhouse, Valenciennes, Toulouse, Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine, Partenaires pour la ville à Saint-Denis, Orléans
1998	Brest, Partenaires pour l'Emploi dans le Val de Marne

1.2. MODALITES DE MISE EN PLACE DES AGENTS D'AMBIANCE

1.2.1. Des modes de gestion à géométrie variable

A un premier niveau d'analyse, deux modes de gestion - terme qui couvre à la fois le recrutement, les suivis administratif et technique - peuvent être identifiés : la gestion en direct par l'entreprise de transport ou l'externalisation de la gestion par le recours à une association loi 1901, une entreprise d'insertion, une Régie de quartier, un groupement d'employeurs ou autre. L'embauche par l'autorité organisatrice, comme à Saint-Etienne en 1998, peut-être assimilée à une gestion directe dans la mesure où l'entreprise garde toutes les fonctions de suivi et d'encadrement (hormis la gestion administrative du contrat de travail)²⁶. Certaines villes, comme Lille ou Lyon, expérimentent les deux cas de figure.

Structure porteuse	Sites concernés
Entreprise de transport	Lille, Lyon, Montbéliard, Orléans, Melun, Saint-Etienne, Valenciennes, Evry, Aulnay
Association dont : - Association de partenaires	Lille, Mulhouse, Brest, Laval, Toulouse, Partenaires pour la ville Saint-Denis et Boucles Nord de Seine, Partenaires pour l'Emploi dans le Val de Marne, Blois
- Entreprise d'insertion/Régie de quartier	Grenoble, Strasbourg, Chanteloup-les-Vignes (95), Avignon
- Association d'insertion préexistante	Caen, Lyon
- Association créée par l'entreprise	Angoulême, Marseille

Internaliser : un pari sur l'avenir

L'internalisation de la gestion est une option minoritaire dans notre échantillon avec plus du tiers des cas. En misant sur la prévention et la médiation, les entreprises ayant fait ce choix font, pour certaines d'entre elles, un pari sur l'avenir, puisque ce sont des fonctions qui ne sont pas classiquement du ressort des organismes de transport. Elles prennent ainsi davantage de risques que celles qui ont recours à une structure externe. Si l'on met de côté les entreprises de la région parisienne qui ont dû, de par leur convention avec le STP, embaucher en direct, le choix de l'internalisation révèle un réel volontarisme (Transpole à Lille, SLTC à Lyon, STAS à Saint-Etienne, TRA dans le 93), ou/et des objectifs clairs en terme d'insertion professionnelle : les entreprises concernées souhaitent créer des postes d'agents d'ambiance pérennes et, pour la plupart d'entre elles, il s'agit aussi d'une voie de

²⁶ L'enquête emplois jeunes du GART d'août 1998 fait état d'un nombre relativement important d'initiatives où les autorités organisatrices sont les structures d'embauche.

recrutement de personnel pour les métiers traditionnels de l'entreprises, en particulier celui de conducteur.

Remarquons enfin que l'option d'internaliser a pu être poussée dans certains cas par les syndicats de salariés souhaitant éviter la précarisation des emplois.

Externaliser : comment, jusqu'où ?

Le cas le plus fréquemment rencontré lors des enquêtes est le recours à des structures externes, selon des déclinaisons et des modalités contractuelles variables : association existante, association *ad hoc*, entreprise d'insertion, etc. (cf. tableau ci-dessus).

Plusieurs motifs sont invoqués pour justifier le recours à une structure externe. i) Il s'explique par le caractère expérimental des opérations et la volonté de diminuer la part de risques. ii) L'hypothèse que les besoins ne justifient pas l'embauche de personnel à temps plein et qu'il faille donc plutôt mutualiser les ressources via une association d'employeurs. iii) Le fait de confier à une autre structure une dimension "insertion" non maîtrisée à l'interne joue aussi. iiiii) Il peut enfin s'agir de facilités de gestion, qui permettent à l'entreprise de transport de se décharger des tâches administratives et de suivi (suivi social, formation...) et d'encadrement, souvent lourdes à gérer pour des postes dits d'insertion.

Les options ne restent pas figées et peuvent évoluer selon les contraintes :

- La SEMITAG à Grenoble s'est chargée, au départ, en 1992, du recrutement et de la gestion des postes d'agents d'ambiance, et a confié au bout de cinq ans cette fonction à une entreprise d'insertion, principalement parce qu'elle ne pouvait plus assurer les tâches liées au volet "insertion professionnelle".
- A Lille, les partenaires du Contrat Local de Sécurité Transport ont créé une association *ad hoc* pour le recrutement et la gestion des Contrats Emplois Jeunes, Transpole ne pouvant assumer seule la gestion de 164 nouveaux postes.

Les entreprises peuvent déléguer plus ou moins l'encadrement technique des agents d'ambiance, mais quels que soient le degré de délégation et la structure porteuse, les entreprises préservent toujours une articulation entre la structure et un "réfèrent" (au niveau d'un agent de maîtrise ou du responsable d'un service). Il est possible de distinguer différents modes de gestion des agents d'ambiance dans l'option d'externalisation :

- L'entreprise assure l'encadrement technique et délègue la gestion administrative : Marseille, Brest, Chanteloup-les-Vignes, Angoulême, Caen, Grenoble. C'est le cas pour Lyon et Lille qui ont développé aussi l'option de la gestion directe d'une partie des agents d'ambiance.
- L'entreprise délègue globalement les fonctions, mais reste très impliquée dans l'encadrement technique, notamment lorsque la structure externe de gestion n'est pas encore suffisamment consolidée (Partenaires pour la ville à Saint-Denis, Partenaires pour l'emploi dans le Val de Marne, Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine, Laval). Remarquons que, fréquemment, les

entreprises de transport, qui sont à l'origine des structures externes et notamment celles associant plusieurs partenaires, mettent des moyens humains à disposition.

- L'entreprise délègue toutes les fonctions à une structure extérieure : un groupement ou association d'employeurs (Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine, Mulhouse, Toulouse) ou une structure d'insertion (Strasbourg, Avignon).

Dans la pratique, les différences entre les modes de gestion se révèlent moins tranchées. Etant donné le statut expérimental des initiatives et leur mise en œuvre progressive - souvent avec des moyens limités face aux exigences de suivi, de formation, etc.-, le portage des actions est toujours collectif. C'est vrai d'une part au niveau du suivi quotidien des agents, l'entreprise de transport est de fait toujours partie prenante des suivis technique et social des agents, de la réflexion autour de la formation, etc. D'autre part, l'entreprise de transport fait partie du champ partenarial des agents d'ambiance : les entreprises sont sollicitées comme membres des associations porteuses (par exemple, à Strasbourg l'entreprise de transport a la présidence du conseil d'administration de l'entreprise d'insertion) et elles développent des liens avec les acteurs locaux sur les questions de sécurité, sur les fonctions que peuvent avoir les agents dans l'environnement local, etc.

Au niveau des mode de fonctionnement des associations employant des Contrats Emplois Jeunes, on relèvera le schéma suivant :

- Il existe en général une part de subvention publique, pour lancer l'initiative ou faire fonctionner les structure : plusieurs entreprises ont reçu un appui dans le cadre du programme "Transports publics et intégration urbaine" de la DIV de 1996 ; les collectivités locales et les pouvoirs publics contribuent également, notamment avec des crédits de la Politique de la Ville ; les entreprises qui peuvent mettre du personnel et des locaux à disposition et plus rarement apporter des fonds. Les entreprises peuvent même facturer le coût de l'encadrement à l'association subventionnée par ailleurs.

- Les entreprises apportent au moins les 20 % du salaire à la charge de l'employeur ou achètent des prestations à l'association. Par exemple, l'association Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine couvre la moitié de ses coûts en vendant les prestations de ses agents à 50 F de l'heure H.T.

Nous mentionnerons à titre indicatif le mode de financement particulier des AMIS de Lyon, qui s'inscrivent dans une démarche d'insertion puisqu'ils sont employés par une association d'insertion qui les met à disposition de la SLTC.

Coût pour un A.M.I.S. (en C.E.C. Contrats Emploi Consolidé)	Total	S.L.T.C.	Conseil Général	SYTRAL	Etat
Salaire et charges A.M.I.S.	77 KF	-	20	19	38
Encadrement et suivi administratif	13 KF	3	10	-	-
Encadrement terrain	20 KF	20	-	-	-
Formation	6 KF	2	-	-	4
Formation de l'encadrement terrain	2 KF	2	-	-	-
Total	118 KF	27 KF	30 KF	19 KF	42 KF

Source : Bilan d'activité des AMIS 1998.

Dans tous les cas de figure, le fait d'externaliser pose des questions sensibles :

- N'est-il pas paradoxal, pour les entreprises de transport, d'externaliser des fonctions qu'elles-mêmes présentent comme stratégiques, telles que le service et la proximité avec la clientèle ?
- Comment, pour les agents d'ambiance, porter le message d'une entreprise dont on n'appartient pas ? Et de façon plus précise, pour reprendre les termes de M. Wieworka à propos des "Grands Frères" de la RATP, "Comment être acteur de la prévention et de la médiation lorsqu'on n'est pas reconnu par l'institution dont on porte le message ?"²⁷.

1.2.2. Ce que signifient les différents statuts des agents d'ambiance

Le terme "statut" utilisé ici se rapporte en réalité directement au type de contrat de travail passé entre l'agent d'ambiance et l'organisme employeur, que ce soit une entreprise de transport ou une association. Il s'agit d'un bon indicateur pour mesurer d'une part le degré d'engagement de l'entreprise et d'autre part celui des agents d'ambiance dans leur poste. En effet, le fait qu'une entreprise opère des recrutements en CDI signifie une implication plus importante que celle qui contracte sur la base de Contrats Emploi Solidarité-CES ou de CEV. Par ailleurs, du côté des salariés, les motivations des agents ne sont pas les mêmes, selon qu'ils ont un CES ou un CDI. Par ailleurs, il existe un lien évident entre le statut et la structure porteuse : dans le cas d'une structure externe à visée d'insertion professionnelle, le recours à des statuts de type CES, CEV et CEJ est plus fréquent que dans le cas où l'entreprise de transport assure la gestion interne où au contraire on recense davantage de CDI. Enfin, les entreprises se sont adaptées aux changements opérés dans les politiques d'aide à l'emploi passant des CES aux CEV puis aux CEJ.

²⁷ Op. cit., p. 87.

Les données consignées dans le tableau suivant témoignent d'une diversité de statuts utilisés dans les différentes villes étudiées, parfois même au sein de la même structure. Ainsi, un certain nombre de villes ont des systèmes à deux vitesses (Lille a recruté dans un premier temps une dizaine d'agents d'ambiance en CDI, puis dans un deuxième temps et devant le nombre - plus d'une centaine - a opéré un recrutement sous forme de CEJ), voire trois vitesses (cas de Lyon où coexistent - pour des différences de gestion des postes et des structures porteuses - des emplois d'insertion, des CDI et des CEJ) ; ce qui complexifie quelque peu la lisibilité du dispositif pour les agents d'ambiance comme pour le personnel et crée des différences parfois difficiles à gérer entre les agents. Il convient d'ajouter à cela la possibilité de passer d'un statut à un autre : exemple de Lyon où des agents d'ambiance sont embauchés en CES via une association ; après trois mois, ils passent en CEC et certains peuvent évoluer en CEJ au sein de l'entreprise.

Statuts	Villes concernées	Nombre de villes
CDI	Lille, Lyon, Montbéliard, Chanteloup (CSO), Valenciennes (mi-temps), Aulnay, Melun	7
Contrat Retour à l'Emploi	Avignon	1
CES-CEC	Angoulême, Grenoble, Lyon, Orléans, Chanteloup (Les Messagers), Saint-Etienne	6
CEV	Caen, Grenoble, Mulhouse, Orléans, Saint-Etienne, Toulouse, Marseille, Partenaires pour la ville à Saint-Denis et Boucles Nord de Seine, Blois	10
Contrat de qualification	Angoulême, Melun, Laval, Evry	4
Emplois d'insertion (postes d'insertion ou CIE)	Strasbourg, Chanteloup (Les Messagers), Evry	3
CEJ	Angoulême, Lille, Lyon, Montbéliard, Mulhouse, Strasbourg, Saint-Etienne, Brest, Valenciennes, Toulouse, Laval, Partenaires pour la ville à Saint-Denis et Boucles Nord de Seine, Partenariat pour l'Emploi dans le Val de Marne, Orléans, Blois, Valenciennes	17

Le recrutement, via le dispositif CEJ, a tendance à gommer ces différences et à unifier les statuts²⁸. Ce dispositif simplifie les procédures, élargit l'horizon des entreprises puisqu'elles ont cinq ans devant elles. Il autorise par ailleurs un discours plus tenable que dans le cas de contrats de type CES ou CEV. Il pose néanmoins un problème, celui de la pérennisation des postes²⁹ : d'après une étude menée par

²⁸ Rappelons qu'il s'agit d'emplois à plein temps sous contrat de droit privé de cinq ans non renouvelable dont bénéficient les jeunes âgés de 18 à 26 ans.

²⁹ Sur ce sujet, voir partie 2 du présent rapport.

le GART³⁰, 62 % des CEJ sont susceptibles d'être embauchés au-delà des cinq ans, avec très souvent une possibilité d'évolution (conducteur, contrôleur, agent de maîtrise). Ce chiffre nous paraît optimiste, comparé aux résultats, certes non quantitatifs, de nos enquêtes, qui traduisent davantage d'inquiétudes, tant du côté des jeunes que des cadres les ayant recrutés. Par ailleurs, la gestion des CEJ pose des problèmes d'ordre juridique aux entreprises. Ainsi, toujours selon l'étude du GART, dans le cas où l'autorité organisatrice embauche directement les CEJ, la cohabitation de deux statuts différents, employé de droit privé et employé de droit public, peut s'avérer difficile à gérer. Ou encore, dans le cas où l'entreprise exploitante embauche directement les CEJ, ces derniers passent sous le régime des conventions collectives, ce qui peut avoir des incidences financières non négligeables. Tous ces problèmes ont également été évoqués lors de nos enquêtes, sans pour autant trouver de solutions.

Au-delà de la multiplicité des types de contrats qui fragilise une homogénéité professionnelle, apparaît la contradiction, fréquente dans le recours à des contrats aidés dans le secteur des services relationnels, de placer des personnes en situation de précarité pour des tâches exigeantes. On peut en effet s'étonner du fait que des personnes avec des statuts et des profils de ce type, qualifiés par certains de nos interlocuteurs de "demi-statut" ou de "sous-statut", effectuent des tâches avec de telles responsabilités et réclamant de telles compétences relationnelles. Comme le souligne M. Wieworka, "Comment être acteur de la sécurisation lorsqu'on est soi-même placé en situation d'insécurité sociale et professionnelle ?"³¹.

Dans le tableau suivant, ont été consignées les données relatives aux effectifs de l'année 1998 pour chacun des sites étudiés. Ces chiffres sont naturellement à mettre en regard avec la taille du réseau de transport et avec l'ancienneté de l'expérience dans une moindre mesure (année de lancement entre parenthèses). Par ailleurs, on observe une montée en puissance, liée d'une part à un effet boule de neige et d'autre part à la mise en place du dispositif CEJ : par exemple une ville comme Lille est passée de 24 à plus de 200 agents d'ambiance durant l'année 1998.

Pour les expériences de notre échantillon, les perspectives sont plutôt à une stabilisation des effectifs, les entreprises ont atteint un certain niveau qu'il convient de consolider et de mieux gérer. Des entreprises ayant une certaine ancienneté souhaitent compléter leurs effectifs pour les adapter à la taille de leur réseau (Grenoble, Caen, Valenciennes, Angoulême). Des réseaux s'étant récemment lancés dans l'expérience (Brest par exemple) entendent procéder à des recrutements, de même que les associations mutualisant les postes d'agents d'ambiance. Dans ce cas, ces associations d'employeurs envisagent d'élargir le nombre de partenaires dans le champ des services publics. L'association d'insertion des Messagers va accroître quant à elle la mise à disposition d'agents dans le secteur des transport.

³⁰ GART, *Résultats de l'enquête emplois-jeunes*, Paris, 1998.

³¹ Op. cit., p. 87.

Effectif	Villes concernées	Nombre de villes
5 - 10	Laval (96), Brest (98), Angoulême (94), Caen (96), Valenciennes (97), Montbéliard (95), Avignon (94), Blois (96) Chanteloup (CSO) (95)	9
10 - 20	Grenoble (92), Mulhouse (97), Melun (95), Aulnay (92), Toulouse (97), Orléans (97), Evry (94), Partenariat pour l'Emploi dans le Val de Marne (98)	8
20 - 50	Saint-Etienne (95), Partenaires pour la ville à Saint-Denis et Boucles Nord de Seine (97), Marseille (95)	4
50 - 100	Strasbourg (94)	1
100 et plus	Lyon (94), Lille (89), Chanteloup (SNCF nord-ouest parisien) (95)	3

1.3. MODALITES ET CONDITIONS DE RECRUTEMENT

1.3.1. Un recrutement sur mesure

Pour le recrutement des agents d'ambiance, les entreprises font appel à diverses sources, sans qu'il y ait prédominance de l'une ou de l'autre :

- Le service public de l'emploi et, notamment, ANPE, PAIO, missions locales (Mulhouse, Melun, Partenaires pour la ville à Saint-Denis et Boucles Nord de Seine, Partenariat pour l'Emploi dans le Val de Marne) ;
- Les structures associatives locales : entreprise d'insertion, centre social, Régie de Quartier, association (par exemple à Angoulême, le recrutement s'est fait avec l'aide des MJC et des centres sociaux ; à Caen, le milieu associatif de quartier a été sollicité) ;
- Les réseaux de connaissance, du fait de l'expérience professionnelle antérieure des personnes en charge des agents d'ambiance (Mulhouse, Strasbourg), et le bouche à oreille entre agents d'ambiance ;
- Le recrutement direct par l'entreprise, par petite annonce par exemple (Aulnay) ;
- Les cabinets de recrutement (Saint-Etienne, Orléans, Blois).

L'activation des réseaux de connaissance peut prendre des formes originales comme à Evry où l'entreprise de transport a bénéficié des conseils du commissariat de police pour suggérer des personnes ayant joué un rôle de médiateur lors d'émeutes.

Que la gestion des agents d'ambiance soit internalisée ou externalisée, le recrutement est dans quasiment tous les sites réalisé directement par la structure porteuse. En outre, dans un certain nombre de cas, le recrutement est une procédure partenariale : de façon logique pour les associations de partenaires (comme à Laval) mais aussi pour les entreprises qui ont des liens forts avec leur environnement. Ainsi, à Strasbourg, des représentants de CTS, de Pulsar, de la Police et de la Mairie décident conjointement de la sélection des candidats. Enfin, le Service Public de l'Emploi peut avoir un rôle non négligeable dans le processus de recrutement, notamment quand il s'agit de postes d'insertion.

Dans la plupart des sites étudiés, le recrutement se fait sur la base d'entretiens, sans tests préalables. Dans au moins deux cas cependant - Grenoble et Brest - les postulants passent des tests : à Grenoble, il s'agit de tests identiques à ceux destinés aux employés de la SEMITAG et, à Brest, ce sont des tests psychotechniques pour évaluer la capacité du candidat à évoluer vers la fonction de conducteur.

Avec le temps, les besoins sont davantage ciblés et les critères de recrutement plus affinés ; ce qui permet un meilleur cadrage du recrutement. On observe aussi une tendance à privilégier les critères professionnels (aptitudes relationnelles) et moins les critères sociaux pour lesquels la prudence est de mise (éviter la cooptation pour réduire les risques de "caïdat" ou la connivence, recruter plus large que les quartiers les plus sensibles pour ne pas stigmatiser ce nouveau métier...).

1.3.2. Des qualités et des compétences : qui cherche-t-on ?

Les profils de poste définis par les structures employeuses combinent des critères d'embauche qui relèvent de situations de fait comme "habiter un quartier sensible, être jeune" et des compétences telles que "savoir manier les codes des jeunes des cités" ; ce qui confère une certaine originalité au recrutement mais n'est pas sans poser problèmes. Nous y reviendrons.

Certains dispositifs, tels que CES, CEV, CEJ³², généralement gérés par des associations, contraignent les structures employeuses à définir des profils avec des critères socio-géographiques et socioprofessionnels forcément prédéfinis. Par exemple, à Lyon, la structure porteuse est une association dépendante du Conseil Général et l'accent est porté sur les bénéficiaires du RMI.

³² Pour rappel, les contrats CEJ concernent des jeunes âgés de 18 à 26 ans, à la recherche d'un emploi, sans niveau de qualification particulier.

Voici en résumé, et de façon un peu schématique, les principales qualités demandées aux candidats.

- des personnes jeunes, mais ayant une certaine maturité psychologique
- vivant dans les quartiers sensibles
- ayant une expérience d'animation dans ces quartiers
- sans antécédents judiciaires
- sexe indifférent
- origine étrangère non discriminante
- ayant des capacités de dialogue et d'écoute

Chacun des critères indiqués ci-dessus mérite que l'on s'y attarde, à la lumière notamment des exemples étudiés.

Les critères affichés en premier concernent l'âge et le territoire d'origine. Les recruteurs recherchent des **jeunes** qui connaissent les **quartiers** en difficulté, de préférence qui y vivent, et qui ont une expérience d'animation ou une implication associative dans leurs quartiers ("qu'ils soient connus et reconnus dans les quartiers sensibles", Montbéliard). Ces critères reviennent systématiquement dans les profils de postes étudiés et c'est effectivement sur cette base que la grande majorité des candidats ont été sélectionnés. Cependant on peut observer dans certains cas une évolution en direction d'une plus grande ouverture de ce critère :

- Quand l'entreprise n'arrive pas à trouver dans les quartiers sensibles des personnes correspondant aux différents critères définis dans la fiche de poste, elle fait appel à des jeunes issus de tous les quartiers (Brest).
- Quand l'entreprise souhaite éviter une stigmatisation, elle s'oriente vers un recrutement géographique moins ciblé (Laval).
- Quand, du fait des modalités "géographiques" du recrutement, les réseaux sociaux des quartiers se reproduisent en interne, l'entreprise envisage d'ouvrir le recrutement à des personnes extérieures à la ville (Partenaires pour la ville à Saint -Denis).

En ce qui concerne spécifiquement **l'âge**, il convient de rappeler qu'il s'agit d'une part d'un critère de sélection directement lié au type de contrat (CEV, CEJ, contrats de qualification, etc.). Par ailleurs, de l'avis d'une majorité de personnes, le fait d'être jeune facilite le travail, notamment tout ce qui concerne les contacts avec le public "jeune", le plus problématique pour les transporteurs ("il faut d'abord qu'ils soient jeunes afin de pouvoir communiquer avec les autres passagers, pouvoir manier les mêmes codes").

- La fourchette 22-26 ans est majoritaire dans notre échantillon, notamment en raison des critères d'âge imposés par les dispositifs.
- Certaines entreprises recrutent parfois dans une fourchette plus large pour introduire une certaine maturité (entre 25 et 40 ans pour Lille ou Lyon via CDI ou CES).

- Certaines villes ont imposé une limite minimum à 21 ans de telle sorte que les candidats puissent passer le permis de transport en commun (Melun).

Certaines entreprises désireraient une plus grande mixité générationnelle, mais se sentent contraintes par les critères imposés par les dispositifs d'aide.

Hormis le cas particulier des hôtesses d'Aulnay, où c'est le souhait exclusif de l'entreprise, il n'y a pas de sélection selon **le sexe**. Cependant, et malgré une volonté générale de mixité, on retrouve, parmi les candidats, une majorité d'hommes (les trois quarts de notre échantillon). Partenaires pour la ville à Saint-Denis a souhaité que des femmes soient recrutées afin de "casser l'image des Grands frères qui fonctionnent au rapport de force". Mais pour l'instant, et dans une majorité de cas, les femmes sont minoritaires. Il est probable que l'image sécuritaire du poste, renforcée par l'exercice de fonctions de sécurisation, considérées comme typiquement masculines, découragent les jeunes filles, davantage attirées par les fonctions commerciales ou de relations avec la clientèle. Les rythmes professionnels, et notamment les horaires de travail, sont dissuasifs pour celles qui ont des enfants. Dans certains cas et du fait de leur origine ethnique, les jeunes filles ne se sentent pas autorisées à exercer un "métier de rue", jugé trop exposé, voire risqué, surtout s'il s'agit de travailler la nuit.

Les recruteurs n'opèrent pas de sélection selon **l'origine ethnique** - sauf à Orléans où il est spécifié "d'origine étrangère de préférence" - mais ils se retrouvent de fait devant une majorité de candidats d'origine maghrébine. Plusieurs explications peuvent être avancées :

- Le caractère normatif des dispositifs d'insertion, même s'il n'impose pas un tel critère, pousse implicitement dans cette direction.
- La difficulté de recruter des personnes d'origine européenne (Evry, Saint-Etienne) conduit à une situation où de fait les candidats d'origine maghrébine sont jugés comme plus performants car ayant une meilleure connaissance des codes sociaux dans ces quartiers et une volonté d'améliorer l'image de ces quartiers et de ces populations.

L'ethnicisation du recrutement risque cependant d'entraîner de fait un marquage social, comme le souligne très justement M. Wieviorka à propos des "Grands Frères" de la RATP : "L'ethnicisation du recrutement ne doit pas être considérée comme le produit d'une discrimination positive. Bien au contraire elle est vécue par les "Grands Frères" comme le signe d'une prolétarianisation et d'une reproduction des attributs (pénibilité, petits salaires, non-reconnaissance) qui ont classiquement défini le "travail d'Arabe" de la génération précédente"³³. Il y a aussi risque de marquage social par rapport à la clientèle et aux conducteurs qui retrouvent les "ex-fauteurs de trouble" dans une fonction de médiation³⁴.

³³ Op. cit., p. 89.

³⁴ Cf. chapitre sur les effets.

La question des **antécédents judiciaires** revient de façon quasi systématique dans la définition du profil de poste. Dans certains sites, il est même demandé un casier judiciaire vierge (cas de Caen, de Lille où les agents d'ambiance sont assermentables). Les entreprises peuvent faire preuve de souplesse et embaucher des candidats ayant eu des "petits problèmes" avec la justice, comme à Toulouse qui "a donné leur chance à deux ou trois candidats qui étaient un peu limites" ou à Strasbourg, où ils doivent avoir un entretien avec un policier des renseignements généraux.

Dans l'ensemble, les **compétences requises** pour exercer la mission d'agent d'ambiance se signalent par leur originalité : "ils doivent faire face à toutes les situations, et les tâches réalisées sont nombreuses et complexes, faisant appel à des compétences relationnelles, langagières, gestuelles et techniques qui ne sont pas banales"³⁵. Il est effectivement souvent fait référence aux capacités de dialogue, de communication ("des gens qui soient capables de s'exprimer"), à la facilité d'élocution et à la présentation. Par contre, le niveau de qualification du candidat est généralement indifférent³⁶ ("sans diplôme ni qualification particuliers" est-il indiqué dans le cas de Lille). De fait, les premiers candidats avaient généralement un niveau scolaire faible. Cette situation a cependant légèrement tendance à changer avec les CEJ qui sont davantage diplômés. C'est le cas par exemple de Laval où les candidats de la première promotion, embauchés avec un contrat de qualification, avaient un niveau scolaire faible, alors que ceux de la seconde promotion, embauchés sous contrat CEJ, ont en majorité au moins le niveau BAC.

Les exemples d'Angoulême et de Caen constituent des condensés intéressants et illustratifs des points qui viennent d'être mis en avant :

- Angoulême : "bien connaître les perturbateurs et leur milieu, inspirer le respect par la présentation, la correction et l'élocution, être capable de gérer les conflits par le dialogue et l'autorité, avoir un niveau scolaire convenable, avoir une bonne condition physique".
- Caen : "être issu des quartiers sensibles de la ville, avoir un passé associatif, être connu et reconnu par les jeunes, avoir un casier judiciaire vierge, être âgé de moins de 26 ans (pour des raisons de statut)".

Globalement, nous avons noté peu de différences entre les profils définis au départ et les candidats effectivement retenus. Avec la mise en place des CEJ et l'expérience des premiers agents d'ambiance, on observe des changements pour les nouvelles embauches : augmentation des effectifs et durcissement des critères qui conduit de fait à un recrutement par le haut, donc une attention moindre à la problématique de l'insertion, comme le fait remarquer un responsable d'association, "c'est le haut du panier qui est recruté, c'est-à-dire les jeunes les moins en difficulté d'insertion".

³⁵ M. Wieviorka, op. cit., p. 85.

³⁶ Ceci confirme les résultats de l'étude réalisée par le GART sur les CEJ qui révèle que dans un tiers des cas, les structures d'embauche n'exigent aucune qualification des candidats.

Certaines entreprises de transport ont opéré des créations de poste que nous avons qualifié d'"atypiques" : elles ont généralement profité de la mise en place des agents d'ambiance (en interne ou à l'externe) pour créer des postes spécifiques réservés à leurs conducteurs, qui combinent les fonctions de conducteur et d'agent d'ambiance. Ces emplois sont proposés aux conducteurs volontaires comme à Lyon ou à Nantes. Notons qu'à la RATP, certains conducteurs inaptes à la conduite sont affectés à des postes de ce type. Certaines entreprises ont démarré un véritable travail de fond auprès de leurs conducteurs ; le cas le plus exemplaire étant certainement celui de Montpellier, hors du champ de notre étude³⁷. En effet, partant du postulat que l'entreprise doit s'adapter à son environnement, la SMTU a adopté une stratégie qui exclut le recours aux agents d'ambiance et qui repose sur deux principes : reconnaissance et reprofessionnalisation du métier de conducteur. Pour l'instant, l'entreprise s'est focalisée sur la formation continue - par le biais de cours sur la gestion des conflits, le droit et la loi - et sur la formation des apprentis conducteurs-médiateurs. Il s'agit de conducteurs polyvalents qui devront remplir plusieurs missions : prévention auprès de structures de quartier et d'établissements scolaires, accompagnement et assistance auprès des conducteurs à certains endroits et certaines heures, supervision au sein d'échanges collectifs entre collègues. Pour l'instant, l'expérience est tentée avec 45 personnes sous contrat CEJ, en apprentissage à la SMTU. Dans le tableau suivant, nous avons également mentionné le cas des CRE (Correspondant Réseau Educatif) de Lille qui exercent leurs missions à la fois dans les transports publics et dans les collèges. Les agents d'ambiance mis à disposition par des groupements d'employeurs dans des secteurs différents du transport public font également partie de ces emplois atypiques.

Les agents d'ambiance atypiques

Types de poste	Villes concernées
Correspondant Réseau Educatif	Lille
Conducteur/accompagnateur	Lyon, Nantes (hors échantillon)
Agents d'ambiance polyvalents des groupements d'employeurs	Mulhouse, Brest, Laval, Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine

1.3.3. Une offre de perspectives professionnelles limitée

Les entreprises de transport et les structures porteuses ont des positions très variables en ce qui concerne les perspectives qu'elles peuvent offrir aux candidats, au-delà du poste souvent temporaire d'agent d'ambiance. Plusieurs pistes peuvent néanmoins être dégagées³⁸ :

- Le premier débouché proposé est celui de conducteur ;

³⁷ Informations issues d'un entretien avec Yves Besancenot, responsable du service "Prévention - sécurité", à la SMTU, Montpellier.

³⁸ Pour un bilan détaillé des débouchés effectifs, voir partie 2 de ce rapport.

- Les entreprises d'insertion et certaines associations à visée d'insertion insistent davantage sur l'aide au parcours et à la réinsertion qu'au débouché professionnel en tant que tel ;
- La perspective de rester agent d'ambiance est proposée dans trois villes ;
- Enfin, et de façon ponctuelle, ont été évoquées les pistes suivantes : contrôleur, métiers de l'animation et métiers de la sécurité.

Perspectives offertes	Villes concernées
Conducteurs	Angoulême, Caen, Lille, Lyon (CEJ), Montbéliard, Melun, Saint-Etienne, Brest, Valenciennes
Une filière d'insertion, aide au projet professionnel	Caen, Grenoble, Lyon (AMIS), Mulhouse, Orléans
Agents d'ambiance	Lille, Lyon, Aulnay
Contrôleurs	Lille
Métiers de l'animation	Strasbourg
Métiers de la sécurité (ex : société de surveillance)	Strasbourg

Les perspectives proposées au moment de l'embauche ne sont pas forcément bien spécifiées ("un objectif d'intégration à long terme dans l'entreprise", Evry). Souvent les entreprises de transport hésitent à afficher d'emblée une possibilité d'intégration : l'exemple de Grenoble est significatif : "les jeunes ne doivent pas compter uniquement sur la SEMITAG, même si celle-ci est prête à leur ouvrir ses portes" ; l'exemple de Laval est également intéressant : "ils sont embauchés en contrat de qualification, avec la perspective qu'ils ne seraient pas embauchés définitivement". D'autres sont plus optimistes ("vous avez votre chance", Toulouse)... La prudence, le caractère expérimental de ces opérations peuvent expliquer en partie les positionnements flous.

Les entreprises d'insertion ou certaines associations où la préoccupation "insertion" est importante mettent l'accent sur le caractère de "sas" que peut avoir un tel poste (Lyon, Laval, Strasbourg, Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine). Les perspectives sont alors clairement d'aider les jeunes à s'intégrer professionnellement, que ce soit dans une entreprise de transport ou non.

- A Mulhouse, par exemple, l'objectif visé par les responsables associatifs est "l'intégration dans une entreprise ordinaire, dans un emploi "normal" qui corresponde à leur qualification et à leur projet".
- A Partenaires pour la ville à Saint-Denis, la fonction d'agent d'ambiance est considérée comme un sas avant l'entrée sur le marché du travail. Dans ces cas là, l'accent est souvent porté sur l'accompagnement professionnel du jeune, partie intégrante du poste qui lui est confié. Nous y reviendrons dans le paragraphe consacré à la formation.

La différence dans le discours sur l'ouverture peut s'expliquer par la taille des réseaux concernés : de grands réseaux, comme ceux de Lyon, Strasbourg ou Lille, qui recrutent plusieurs dizaines de conducteurs par an ont forcément des possibilités d'intégration plus larges que les petits réseaux.

Finalement, seules les entreprises qui recrutent directement en CDI tiennent un discours cohérent sur le sujet :

- C'est par exemple le cas de Montbéliard où la perspective d'intégration dans l'entreprise est clairement affichée : *"l'idée est d'en faire des gens de CTPM"* ;
- Lille a, dès le départ, décidé d'intégrer les agents d'ambiance dans l'entreprise, avec un contrat à durée indéterminée, dans la perspective de créer un métier, *"un métier comme tous ceux de Transpole"* et de favoriser leur intégration dans l'entreprise.
- A Aulnay, il leur a été proposé de créer leur propre métier, ce qui fait dire à une hôtesse : *"J'ai trouvé cela d'autant plus intéressant que l'on me demandait de créer quelque chose"*.

Dans les perspectives offertes aux candidats, le volet "formation" a souvent été mis en avant ; c'était d'ailleurs un moyen d'attirer des jeunes qui espéraient ainsi acquérir, si ce n'est un diplôme, à tout le moins un minimum de connaissances. Or, comme nous le verrons plus loin, le volet "formation" est loin d'être à la hauteur de leurs espérances et les désillusions sont grandes.

1.4. FONCTIONS DES AGENTS D'AMBIANCE

L'approche des fonctions des agents d'ambiance peut s'opérer à un premier niveau, celui du positionnement du service dont ils dépendent dans l'organigramme de l'entreprise. Il n'y a pas de modalité générale, chaque cas est particulier. On peut identifier deux cas de figure :

- Soit les agents d'ambiance sont rattachés à un service spécifique, souvent d'ailleurs créé en même temps que sont introduits les agents : Service Ambiance de Transpole à Lille et rattachés depuis 1998 à la Direction du contrôle et de la sûreté ; Service Environnement-contrôle-sécurité de la SLTC à Lyon, Service Ambiance de TICE à Evry ; Service des hôtesse de TRA à Aulnay ; Service Prévention et sécurité de la STAS à Saint-Etienne ou le Service Relations clientèle à la CGEA-Transport à Melun. Dans tous les cas, la proximité (directe ou non) avec la Direction générale est forte.
- Soit les agents d'ambiance dépendent d'un service ou d'un responsable déjà existant : Service fraude et agents d'ambiance de CPTM à Montbéliard ; adjoint à la sécurité auprès du chef d'exploitation à Valenciennes ; cadre dirigeant de TCRA à Avignon.

Dans ce contexte, le mode de rattachement indique, en partie, la nature des fonctions exercées. Ainsi, à Lille, le changement d'affectation s'est aussi accompagné d'un changement de missions clairement orientées vers "l'ambiance" vers des missions davantage "sécuritaires". A Evry, les agents d'ambiance

dépendent du service "clientèle" et ont une partie de leurs missions axées sur le commercial, alors qu'à Valenciennes, ils assurent prioritairement une présence sécurisante.

1.4.1. Des agents aux appellations diversifiées

Le terme générique que nous avons adopté pour ce rapport, à savoir "agents d'ambiance", recouvre en réalité une multitude d'appellations (16 pour 24 sites étudiés !), révélatrices de la diversité des fonctions attribuées à cet emploi, de la difficulté à nommer et identifier ce métier "nouveau" et de la difficulté à trouver un terme qui fasse consensus, comme si par ailleurs chaque ville avait mis un point d'honneur à créer, en même temps qu'une nouvelle fonction, une nouvelle expression. Le classement, à partir des seules dénominations, s'est avéré inopérant car il n'y a pas forcément de stricte adéquation entre les fonctions et les appellations, même si on peut déceler des axes, davantage sécuritaire, préventif ou commercial. Nous avons listé dans le tableau situé en annexe 2, en guise d'illustration, tous les termes utilisés dans les différentes villes étudiées.

1.4.2. Des fonctions multiples

Les fonctions exercées par les agents d'ambiance sont diversifiées, ce qui rend difficile, voire impossible, l'établissement du portrait robot d'agent d'ambiance. La fiche de poste suivante³⁹ résume assez bien les différentes fonctions et missions assignées aux agents d'ambiance, même si, comme nous le verrons plus loin, des variantes sont à apporter.

Fiche de poste

Objectif

- Apporter à la clientèle une présence humaine en valorisant le service par des petits gestes qui apportent un plus au quotidien.

Mission

- Sécuriser par sa présence et son action, sur les lignes et aux points d'arrêt, par le dialogue notamment, les conducteurs et la clientèle. Intervenir de manière adaptée aux circonstances.
- Faire respecter les "règles du jeu" du réseau sur l'ensemble de ses lignes et éviter ainsi des dégradations du climat, de l'ambiance, entraînant une baisse de fréquentation.
- Développer l'ancrage de l'Entreprise dans les quartiers et ainsi, par ses actions auprès des associations, modifier l'image institutionnelle de l'Entreprise.

Fonction

- Il assure la prévention des incidents en engageant le dialogue avec ses interlocuteurs, les sortant ainsi de leur anonymat déresponsabilisant.
- Il voyage dans les bus : il y fait respecter la réglementation (cigarette, pied sur les sièges... en utilisant un langage pédagogique) ; en cas de comportement résolument provocateur, il laisse la maîtrise au conducteur receveur, seul maître à bord qui, selon les procédures établies, peut faire appel à d'autres compétences.
- Assiste les conducteurs dans leur mission sécuritaire.
- Porte assistance aux usagers (aide aux personnes âgées, femmes enceintes, etc.).
- Il peut assister les contrôleurs pendant les opérations de vérification de perception, sans faire de vérification lui-même.
- Informe sa hiérarchie par sa fiche journalière, transmet les données recueillies lors des réunions auxquelles il participe et prend connaissance de toutes directives utiles à sa mission.

Présentation des fonctions exercées

On peut identifier des fonctions explicites (ex. la sécurisation) et implicites (ex. la lutte contre la fraude).

Il est possible également de décliner les fonctions de la manière suivante :

- Fonctions qui relèvent du volet "commercial" (information auprès de la clientèle, accueil, activités de promotion commerciale), sorte de prolongement d'un service déjà existant au sein de l'entreprise.
- Fonctions qui relèvent du volet "ambiance" avec :
 - * d'une part, une activité (présence préventive et gestion des incivilités, notamment chahuts lors des transports scolaires), que ce soit en direction de la clientèle ou des chauffeurs, et qui s'apparente à un nouveau service offert par l'entreprise.
 - * d'autre part, des activités de prévention ou liées à l'animation auprès de structures de quartier, dont on espère en retour une amélioration du climat sur les lignes.

Le groupe de travail de Transdev⁴⁰, travaille quant à lui sur cette typologie :

- Fonctions d'accompagnement (jeunes enfants, personnes âgées et personnes handicapées) ;
- Fonctions d'accueil, d'information et d'assistance à la clientèle (dans les véhicules, en station, dans les PIMMS-Points d'Information et de Médiation Multiservices) ;
- Fonctions de prévention urbaine et de médiation.

Pour présenter les différentes fonctions, nous distinguerons les fonctions exercées sur les lignes de transport et liées au réseau ou "fonctions internes" et celles effectuées en dehors des lignes ou

³⁹ In Forum français pour la sécurité urbaine, *Profils, missions et perspectives des ALMS*, 1999.

"fonctions externes" (participation à des réunions, intervention dans les collèges, présence dans des fêtes ou tournois, relations avec les équipements socioculturels). Cette typologie, à vocation plus descriptive, présente l'avantage de balayer l'ensemble des fonctions ou missions effectuées par les agents d'ambiance et détectées lors de nos enquêtes.

Fonctions internes

Ils s'agit des fonctions directement liées au service.

Les agents d'ambiance exercent essentiellement des fonctions de **prévention, sécurisation, médiation**. Les exemples suivants illustrent de manière concrète les tâches qu'ils peuvent avoir à effectuer :

- Lille : "Les agents d'ambiance ont pour mission de faire respecter le règlement d'utilisation, de lutter contre l'insécurité et la fraude et d'intervenir, à la demande du PCI (poste central des informations), en cas de problème lourd sur le réseau. Ils peuvent intervenir par la prévention (médiation), la dissuasion (verbalisation) et la répression (appel aux forces de l'ordre)". Les ALMS ont une présence dissuasive pour réduire la fraude et les incivilités, ils visent à faire respecter les règles d'utilisation des transports publics sur les lignes et les arrêts ou stations (bus, métro, tramway).
- Caen : "Ils doivent être des facilitateurs tant sur les plans relationnel et commercial que social vis-à-vis de la clientèle. Ils complètent également le rôle des conducteurs en gérant l'espace bus. Leur mission est de permettre aux lignes de pénétrer pleinement dans les quartiers sans encombre. L'accueil et la médiation, en cas de conflit, sont des objectifs majeurs. Ils doivent jouer le rôle d'éléments régulateurs mais, en aucun cas, ils ne doivent être répressifs ni autoritaires".
- Angoulême : ils ont une présence sécurisante, c'est-à-dire "sécuriser par leur présence les clients et les conducteurs, faire constater par le dialogue les anomalies de comportement des perturbateurs, si besoin, faire appel aux renforts STGA et à la Police".

La lutte contre la fraude ne fait pas systématiquement partie des missions des agents d'ambiance. C'est le cas à Lille où l'une des fonctions des agents d'ambiance est explicitement de "lutter contre la fraude" et les agents d'ambiance peuvent verbaliser. Dans de nombreux cas, (Saint-Etienne, Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine et Partenaires pour la ville à Saint-Denis, Toulouse,...) ils incitent à la validation en demandant de présenter les titres de transport, mais ils n'ont pas le droit de verbaliser.

Le plus souvent, il s'agit d'une fonction implicite car effectivement les agents d'ambiance ont une présence dissuasive, mais cette fonction d'incitation à la présentation des titres fait l'objet de débats. Une partie des entreprises est rétive à la faire appliquer pour ne pas positionner les agents d'ambiance dans le champ de la répression et leur préserver leur fonction de médiation. Dans certains cas,

⁴⁰ Transdev, *L'emploi et les nouveaux métiers*, 1998.

comme à la RATP dans le cadre de Partenaires pour la ville à Saint-Denis, il s'agissait de savoir si les agents d'ambiance devaient demander le ticket dans le bus ou à l'extérieur du bus car les responsables se sont aperçus que le fait de demander le ticket à l'extérieur et d'empêcher les gens de monter avait occasionné des conflits que les agents d'ambiance n'étaient pas forcément aptes à résoudre.

Il est intéressant de noter le cas de Lille où, dans le cadre des nouveaux CEJ, des postes d'agents de prévention fraude ont été créés : ils doivent, par la médiation, réduire la fraude mais n'ont aucun moyen répressif pour faire appliquer le règlement.

Les fonctions commerciales entrent en général dans la palette des missions des agents d'ambiance; mais elles sont toutefois en retrait des fonctions de sécurisation et mises en œuvre de manière fort différentes selon les entreprises. Elles portent sur les activités suivantes :

- L'information est la fonction commerciale la plus courante : les agents renseignent les clients sur le fonctionnement du réseau (horaires, tarifs), les orientent dans leurs déplacements.
- L'assistance à la clientèle pour monter ou descendre des bus, notamment pour les personnes à mobilité réduite (personnes âgées, mères avec un landau...).
- L'accueil (le "bonjour" commercial) est souvent dans les missions théoriques, mais plus difficile à mettre en pratique.
- Plus ponctuellement, les agents peuvent participer à une action de promotion lors du lancement d'un nouveau produit, une opération de marketing (TRA à Aulnay), à une enquête de satisfaction, à l'entretien des poteaux indicateurs des horaires aux arrêts de bus ou à la recherche de clients ayant fraudés (Laval). Nous avons repéré un unique cas où les agents étaient en partie chargés de tâches d'entretien complémentaires aux équipes de nettoyage, ce qui occasionne d'ailleurs un fort *turn over* des jeunes concernés (à la RATP dans le cadre de Partenariat pour l'Emploi dans le Val de Marne).

Dans de nombreux de cas, parce que **la clientèle des jeunes scolaires** perturbent les conditions de conduite et d'ambiance, les agents d'ambiance effectuent un travail particulier auprès d'elle, avec à la fois des missions dans les bus et aux abords des établissements scolaires.

Les agents d'ambiance travaillent en fonction des rythmes scolaires ou sont affectés sur des lignes de bus desservant des établissements scolaires. Ils ont une fonction de régulation lors des montées des collégiens et lycéens, pendant les trajets, mais n'ont aucune action sur la fraude.

Ainsi, **géographiquement**, si les agents d'ambiance travaillent sur le lignes de bus ou de métro et à leurs abords immédiats (arrêts de bus, stations de métro, centres intermodaux de transport), ils privilégient la gestion de l'ambiance dans les bus et les rames.

Il convient également de noter que dans certaines villes, les agents d'ambiance se "spécialisent" par lignes ou secteurs d'intervention :

- Certains agents d'ambiance travaillent préférentiellement, mais pas exclusivement, dans les bus qui traversent leurs quartiers de résidence (Strasbourg) ;
- Des quartiers et des lignes peuvent leur être attribués (Montbéliard).

Fonctions externes

Il s'agit des fonctions exercées en dehors des lignes de transport ou de leurs proches abords. Ces fonctions de l'ordre de la **prévention et de l'animation** visent à impliquer l'entreprise dans des activités de son environnement social avec le souhait de produire des effets en terme de sensibilisation et d'amélioration de l'image. Ce telles fonctions concernent la moitié des entreprises de notre échantillon. Certaines entreprises ont souhaité inscrire dès le début l'action dans l'environnement comme une composante forte du travail d'agent d'ambiance. Pour une partie d'entre elles, leur volontarisme s'est partiellement résorbé pour des raisons de moyens ou difficultés à développer les actions sur un champ (prévention-animation) qu'elles ne maîtrisaient pas (exemple de RTM à Marseille, SEMURVAL à Valenciennes), de concurrence avec les travailleurs sociaux ou d'évolution des contextes locaux. C'est ainsi que Transpole à Lille prévoyait qu'un tiers du temps des agents serait effectué dans les quartiers, mais pour diverses raisons (notamment la concurrence avec les travailleurs sociaux et un recentrage de l'entreprise sur l'aspect "sécurité"), ils passent aujourd'hui peu de temps dans les quartiers.

Les actions sont centrées sur les jeunes et plus spécialement les jeunes scolaires :

- **Travail particulier auprès des populations scolaires** : c'est la fonction la mieux partagée, il s'agit le plus souvent d'information et de sensibilisation aux conditions et règles du transport (Caen, Lyon...), plus rarement de surveillance aux abords des écoles (assurer des sorties d'écoles comme à Saint-Etienne), d'accompagnement de sorties scolaires (exemple : Evry). Notons aussi le cas de la CGEA-Transport à Melun, où les agents d'ambiance assure une permanence dans un lycée d'enseignement professionnel pour aider les jeunes à remplir leur dossier de demande de carte scolaire de transport.
- **Participation à des activités pour les jeunes** comme des rencontres sportives (Lyon, Laval, Evry, Melun...), culturelles (contribution à un concert ou à une fresque, animation d'un bibliobus par les hôtesses de TRA à Aulnay) ou préventives comme le club d'été de "détagage" à Evry. A Grenoble, dans le cadre du programme "Tag Jeunes", une projection d'une cassette vidéo, réalisée par l'association intercommunale de prévention de la délinquance, a été réalisée dans un bus aménagé à cet effet et une troupe de théâtre interactif a pendant plusieurs mois travaillé sur le thème de la fraude, du vandalisme, de l'indiscipline dans les transports collectifs ; le tout en coordination avec les agents d'ambiance.

Dans quelques cas, des agents d'ambiance ont pu participer à des activités où ils ont représenté l'entreprise, nous les mentionnerons à titre indicatif mais aussi de révélateur de fonctions qui pourraient être développées : participation à des réunions de quartier à Laval, à un forum des métiers et à l'élaboration d'une Charte des services publics à Aulnay (TRA).

Et les usagers ?

On s'aperçoit que les agents d'ambiance ont une grande partie de leurs missions dévolue aux relations avec les usagers, mais une question reste en suspens : quel type d'usagers ? Outre les sites où la fonction commerciale est importante (Grenoble ou Caen par exemple) et où effectivement ils sont amenés à dialoguer avec tous les usagers, l'impression prévaut qu'en règle générale une seule partie des usagers est concernée, à savoir les jeunes. Cette situation n'est pas forcément bien perçue par le reste des usagers et par les conducteurs qui ne comprennent pas le pourquoi de cette exclusive. Cela questionne le rôle commercial que pourrait développer les agents d'ambiance, en particulier dans la perspective d'un nécessaire enrichissement des tâches.

Des fonctions évolutives

Dans la plupart des cas, nous avons observé une évolution des fonctions, ou plutôt un recadrage au vu de quelques mois ou quelques années d'expérience et en fonction de la situation locale. Certaines villes se tournent davantage vers la relation clientèle, d'autres vers l'animation de quartier (Melun) ou le sécuritaire (cas de Lille).

- A Angoulême, les agents sont amenés à fournir des renseignements aux clients, ce qui n'était pas prévu au départ.
- A Caen, les agents d'ambiance travaillant sur la gare routière, où la situation est redevenue stable, sont aujourd'hui amenés à faire également du marketing et de l'information.
- A Montbéliard, les agents d'ambiance ont été utilisés au départ comme les "pompiers de service", c'est-à-dire qu'ils étaient envoyés en urgence sur les situations difficiles. Mais au bout de six mois, ils se sont essouffés et les fonctions ont été réorientées vers la prévention dans les bus et les quartiers, particulièrement auprès des jeunes.
- A Strasbourg, au contraire, étant donné la forte demande de l'entreprise de transport, les agents d'ambiance se sont, au fil des mois, moins impliqués dans les interventions sur les quartiers, auprès des écoles ou des centres sociaux pour se recentrer sur la fonction de présence sur le réseau de transport.
- A Lyon et Evry, la volonté d'augmenter la composante commerciale des fonctions des agents est affichée.

Globalement, malgré quelques cas "involutifs", il semble que la tendance générale soit plutôt à l'enrichissement des fonctions assignées aux agents d'ambiance et notamment à une ouverture croissante sur l'environnement extérieur.

1.4.3. Des conditions de travail difficiles

Les conditions d'exercice des agents d'ambiance ne sont pas forcément des plus optimales, entre des horaires contraignants et des conditions de travail parfois pénibles (travail à l'extérieur, moments de stress alternant avec des période d'ennui). Et pourtant, on attend d'eux et en toute circonstance un maximum d'efficacité. Comment sont-ils organisés pour remplir leurs missions ?

- **L'organisation du travail** des agents d'ambiance est imposée par les encadrants (responsable des agents quand cette fonction existe, ou chef du service dont ils dépendent) et varie finalement peu selon les villes. Dans une majorité de cas, les agents d'ambiance travaillent en binôme (Angoulême, Grenoble, Lille, Mulhouse, Orléans, Chanteloup, Melun, Saint-Etienne, Brest, Evry, Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine, Partenaires pour la ville à Saint-Denis). A Melun, ils travaillaient seuls au départ, mais devant les risques encourus, ils sont maintenant en équipe. Dans certaines villes comme Valenciennes, ils opèrent systématiquement seuls, en appui au conducteur sur les lignes difficiles, dans d'autres (Caen, Lyon, Strasbourg, Montbéliard, Toulouse, Laval), ils peuvent être amenés à travailler seuls ou équipe de deux, en fonction de la taille du bus (seul dans un bus "normal" et deux dans un bus articulé), de la spécificité des lignes (à deux sur les lignes à risques) et des horaires (seul dans la journée, deux la nuit).

Les agents d'ambiance travaillent sous la responsabilité d'encadrants ou d'agents de maîtrise qui leur indiquent les lieux de travail (lignes, arrêts de bus ou stations de métro particulières) suivant les besoins. Ces encadrants ne sont pas forcément sur le terrain, et les agents d'ambiance sont fréquemment encadrés de chefs d'équipe, sélectionnés parmi eux et désignés par la hiérarchie pour leur expérience et leur capacité à assumer cette fonction.

- **Les horaires** effectués sont en général des plein temps, même si quelques cas de mi-temps sont à signaler (Grenoble qui passe par une entreprise d'insertion et Valenciennes sur des postes en CDI). Le volume des heures de travail est lié aux types de contrat qui peuvent évoluer dans le temps. C'est ainsi que de nombreuses entreprises ont démarré avec des CES sur des mi-temps. Les agents en contrat de qualification effectuent 39 heures par semaine en alternance et ceux qui ont un Contrat Emploi de Ville en font 30. Les horaires de travail répondent naturellement aux exigences du service public et aux types de problèmes. La plupart des agents sont soumis à la contrainte de temps des réseaux de transport qui fonctionnent 7 jours sur 7. Si les problèmes sont plus largement de l'ordre de l'insécurité et du vandalisme, les agents d'ambiance travaillent prioritairement en fin d'après-midi, en soirée et le samedi. Si les problèmes sont principalement dus aux élèves, les horaires des agents d'ambiance sont calqués sur les ouvertures et fermetures des

établissements scolaires. Les agents fonctionnent par roulement sur des plages horaires, mais il peut arriver qu'ils travaillent de façon discontinue dans la journée.

Quelques exemples

- A Laval, ils font 39 h/semaine sur la période 7h-19h.
- A Evry, il y a deux tranches horaires : 11h-19h00 et 16h-24h, ils travaillent du mardi au dimanche.
- A Partenaires pour la ville à Saint-Denis (RATP), ils travaillent entre 6h00 et 19h00, 7 jours sur 7, pour 39 h/semaine.
- A Brest, ils travaillent 6 jours par semaine, entre 7h00 et 00h20, pour 35 h/semaine.
- A Grenoble : les agents travaillent 20 heures par semaine avec des missions de 4 heures par jour : missions de nuit dans les tramways : de 20h40 à 0h40, missions dans les bus : de 16h00 à 20h00 et de 17h00 à 21h00, missions à la sortie des collèges : de 11h00 à 13h00 et de 16h00 à 18h00.
- A Mulhouse, les agents travaillent 35 heures par semaine, avec des horaires différents selon qu'ils travaillent pour tel ou tel employeur : mission SNCF : 7h00 - 12h40 : soit deux aller-retours sur deux lignes différentes puis 15h30 - 18h00, ce qui correspond à un aller-retour, mission TRAM : 7h00 - 8h30, puis 11h30 - 14h30, puis 15h00 - 18h00 : horaires qui correspondent à ceux des entrées et sorties des établissements scolaires.

- **Les moyens ou les outils de travail** sont généralement assez limités, comme le faisait remarquer un agent, "*notre seul outil, c'est la tchach*". On peut néanmoins distinguer :
 - Les moyens de communication : un téléphone portable ou un talkie-walkie par personne ou par équipe, voire l'utilisation du poste du conducteur, ce qui permet les contacts directs avec les encadrants, les chefs d'équipe et dans certains cas la police. Une minorité d'entreprises met à disposition des moyens de locomotion : les agents d'ambiance de Lille circulent en voiture, certains agents d'ambiance de Toulouse circulent en VTT.
 - Le local : en général, il n'y a pas de local affecté spécifiquement aux agents d'ambiance (d'autant plus qu'ils sont très souvent employés par une structure externe). Ils peuvent parfois profiter du local collectif des conducteurs pour les temps de pause, ce qui n'est pas sans poser de problèmes de cohabitation.
 - La tenue : pratiquement tous les agents d'ambiance sont dotés d'une tenue spécifique, généralement légère (blouson, pantalon, polo) et portent des signes distinctifs (badge, inscription sur le blouson). La question de l'uniforme est parfois sensible, certains agents d'ambiance ont quelque difficulté à l'assumer (lors de nos enquêtes de terrain, nous avons constaté que certains agents cachaient leur badge), d'autres au contraire plaident pour le port de l'uniforme car "cela confère une certaine autorité". La situation est finalement très variable selon les villes et les individus.

Les entreprises ont quelques difficultés à gérer la question de la tenue qui fait ressortir avec acuité toute l'ambiguïté relative aux statuts et au difficile positionnement des agents d'ambiance dans les entreprises de transport. En effet, d'un côté, avec la tenue l'entreprise entend montrer qu'elle fait quelque chose pour la sécurité des clients, et signifier que les agents d'ambiance font partie de l'entreprise. De l'autre côté, on observe souvent le refus des jeunes de porter un uniforme, symbole d'une entreprise et plus largement d'une société qui a du mal à les accepter.

1.4.4. Les emplois partagés ou la gestion de la complexité

Par "emplois partagés", nous entendons les d'associations d'employeurs qui gèrent des agents d'ambiance. Il s'agit d'entreprises de transport (urbain, interurbain et SNCF), de service public (EDF-GDF, Poste, France-Télécom), voire des bailleurs sociaux ou des collectivités locales. Ces emplois peuvent être affectés à tel ou tel partenaire (c'est là cas le plus fréquent) ou bien connaître une rotation entre les partenaires.

Quel que soit le cas de figure, dans tous les sites étudiés, nous avons constaté que la fonction transport et l'entreprise de transport ont une place centrale et jouent un rôle moteur : les emplois sont certes partagés mais souvent au profit d'un acteur - l'initiateur ou le porteur du projet - et dans l'activité quotidienne des agents d'ambiance, c'est la fonction transport qui prime. Les autres postes sont d'ailleurs peu définies.

- Caen : une partie des agents d'ambiance travaille pour une entreprise de transport urbain (avec des missions classiques sur les lignes) et une autre pour une entreprise de transport interurbain pour laquelle leur mission s'est centrée sur un lieu fixe, problématique, la gare routière.
- Mulhouse : ils travaillent sur des périodes de six semaines pour différents employeurs : entreprise de transport urbain, entreprise de transport interurbain, SNCF, bailleur social. Ils assurent une présence sur les lignes de bus desservant les quartiers sensibles, dans les trains de deux lignes SNCF, dans certains quartiers (présence sur les aires de jeux, les parkings, les équipements sportifs, les abords des immeubles, mais pas dans les bâtiments).
- Brest : ils travaillent alternativement pour une entreprise de transport (présence sécurisante et information auprès de la clientèle), pour EDF-GDF (information et aide auprès de la clientèle) et bientôt pour la Poste et France-Télécom (interventions auprès de la clientèle).
- Laval : les agents tournent entre l'entreprise de transport, EDF (la relance des impayés, conseil à la maîtrise de l'énergie, prévention des coupures) et la Poste (normalisation des boîtes aux lettres, le signalement des détériorations).

Cette complexité n'est pas seulement difficile à gérer techniquement en terme de rotation entre les partenaires. Elle est aussi problématique par rapport aux agents d'ambiance en terme de statut (les agents n'appartiennent pas à une entreprise et un collectif de travail spécifique) et de trajectoire professionnelle (qui prend en charge la gestion de la formation et du parcours professionnel ?).

1.4.5. Une rémunération faible relativement aux conditions de travail

Les conditions de rémunération et les avantages sociaux des agents d'ambiance sont homogènes dans notre échantillon : ils sont très limités.

Les agents sont généralement payés au SMIC mensuel ou un peu plus (10 % environ maximum), qu'ils fassent 39 heures hebdomadaires ou entre 30 et 39 heures par semaine. Dans ce dernier cas, le taux horaire est majoré. Les agents bénéficient d'un titre de transport gratuit, mais n'ont pas de 13^{ème} mois (sauf exception comme à TICE à Evry ou la STAS à Saint-Etienne lorsque l'entreprise employait directement les agents). Ils peuvent parfois accroître leur salaire par des primes versées selon leurs horaires de travail (le soir ou le week-end), à l'aide d'une prime de "qualité" (500 F/mois par exemple à TICE) ou s'ils sont chef d'équipe (quelques centaines de francs supplémentaires maximum). Enfin, ils ont rarement accès aux comités d'entreprise puisqu'ils sont souvent employés par une structure externe.

Ces conditions peu favorables constituent un handicap pour la motivation des agents d'ambiance et la reconnaissance de leur métier.

1.5. LA FORMATION : INSUFFISANTE, INEGALE, MAIS EN PROGRES

En matière de formation, il convient de distinguer ce qui relève de la formation proprement dite et ce qui relève du projet professionnel. Certaines structures d'insertion ou certaines associations apportent une aide consistante à la recherche d'emploi, qui peut être considérée comme faisant partie intégrante du volet "formation". De même, quelques entreprises, comme la SLTC à Lyon, ont mis en place des tuteurs chargés du suivi des agents d'ambiance au niveau de leur intégration dans l'entreprise et de leur parcours professionnel pour aider l'agent à trouver un emploi en dehors de l'entreprise.

Cependant, notre attention se porte ici seulement sur la formation dite "professionnelle".

Dans de nombreux de cas, on observe une faiblesse de la "formation initiale" avant "d'atterrir" dans le travail quotidien. Elle se présente schématiquement de la manière suivante : formation de courte durée de moins de deux semaines⁴¹, axée autour de la gestion des conflits (assurée par des intervenants extérieurs) et de la connaissance de l'entreprise. Les exemples qui suivent illustrent ce schéma type :

- Angoulême : formation de cinq jours qui porte sur communication, relationnel, méthodes pour entrer en contact, gestion des conflits.
- Mulhouse : une formation sur deux jours, avec un formateur de la RATP, dont le noyau dur concerne la communication, le dialogue, la gestion des conflits ; et une formation de découverte des terrains de un à trois jours dans chaque entreprise.
- Valenciennes : formation de 6 jours dont 3 jours sur le fonctionnement du réseau (connaissance du règlement, de l'entreprise, etc.) et 3 jours sur les aspects comportementaux (comment réguler un conflit, etc.).

Pour un tiers de notre échantillon, la formation s'est arrêtée à ce type d'apports...

Les formations peuvent être plus conséquentes à l'exemple de Strasbourg où les agents d'ambiance bénéficient d'une formation d'un mois au départ qui comprend trois semaines de stage théorique, réparties en trois modules : présentation de l'entreprise de transport, gestion des conflits, présentation de l'environnement social (médecins du monde, police, associations de lutte contre la toxicomanie, missions locales, travailleurs sociaux, etc.) ; et une semaine de pratique où ils sont sur le réseau, en binôme avec un ancien.

Des entreprises, prenant conscience des difficultés rencontrées par les agents, améliorent leur dispositif. Ainsi à Montbéliard, les agents d'ambiance avaient reçu au départ une formation "classique" de 15 jours. Mais après six mois de travail et devant les difficultés rencontrées, les agents d'ambiance ont ressenti le besoin d'une formation complémentaire. Ils ont tous suivi une formation qui s'est étalée sur une période de 6 à 8 mois portant sur la gestion des situations de crise et leur comportement à l'intérieur d'un bus.

Nous avons relevé des décalages importantes entre les niveaux de formation dispensés par chacune des structures, à mettre en rapport avec l'intérêt que l'entreprise porte à ce sujet et ce qu'elle est prête à investir. Les formations n'ont donc pas le même statut pour chacune des entreprises : pour les unes, ce sera une obligation légale qu'il faut remplir, pour les autres une composante d'un parcours professionnel (aide pour l'insertion dans ou en dehors de l'entreprise).

Plusieurs entreprises ont mis sur pieds des formations de 200 ou 400 heures en alternance, parfois dans le cadre de contrats de qualification ou de contrats de retour à l'emploi.

⁴¹ Constat corroboré par l'analyse d'A. Begag, *ibid.*

Les formations sont souvent pluridisciplinaires, elles portent en général sur le fonctionnement de l'entreprise, la médiation, la gestion des conflits, le relationnel, la communication, parfois sur l'environnement social. Comme le résume une étude du GART sur les CEJ⁴², le triptyque le plus fréquent est "connaissance du réseau, techniques de communication, gestion du conflit". Ces formations sont dispensées soit par des organismes extérieures à l'entreprise, soit par les centres de formation du groupe dont dépend l'entreprise.

Elles sont souvent accompagnées dans un deuxième temps de formations à dimension plus qualifiantes : permis de conduire (D et transport en commun), diplômes de l'animation (BAFA- Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animation, BEATEP-Brevet d'Etat d'Animateur Technicien de l'Education Populaire), sécurité-gardiennage...

Nous constatons des décalages entre les formations dispensées il y a quelques années et ce que les entreprises (et les organismes de formation) peuvent proposer aujourd'hui. Le cas de Lille est intéressant car la formation des premiers agents d'ambiance s'est limitée à quelques interventions ponctuelles, assumées par des intervenants extérieurs, alors que les nouveaux agents d'ambiance (CEJ) profitent d'une réelle formation. Transpole dit investir 26 000 francs par an et par poste pour la formation des agents d'ambiance sous Contrat Emploi Jeune. Lille, comme les autres entreprises de transport dépendant du groupe VIA GTI (Lyon et Brest notamment), bénéficie du nouveau cycle de formation mis au point par le groupe et dispensé dans les centres de formation régionaux. A l'issue d'un cycle de 18 mois en alternance, les candidats peuvent obtenir un certificat de formation professionnel d'agent de médiation, d'information et de service (CFP AMIS ou CFP 3000, en cours d'homologation). Ce type de formation, qui tend à se diffuser dans les entreprises, est à dimension intégratrice (embauche par l'entreprise), et constitue un pas en avant significatif dans la façon d'appréhender ce "nouveau métier".

Dans quelques cas, comme Bibus à Brest ou la SEMTAO à Orléans, a été également organisée une fonction de tuteur exercée par des conducteurs ou des agents de maîtrise pour assurer un suivi, notamment pendant la formation des agents d'ambiance. Mais le faible nombre de ce type d'initiatives vient corroborer l'implication encore réduite des entreprises dans la formation de ce qui est désigné comme un nouveau métier.

Finalement, les entreprises se rendent compte que la formation est le point faible de la trajectoire professionnelle des agents d'ambiance et s'interrogent : Comment gérer ce nouveau métier ? Comment gérer l'insertion professionnelle de ces jeunes ? Et plus largement comment gérer la formation de l'ensemble du personnel d'une entreprise de transport ?

⁴² Ibid

PARTIE 2 - ELEMENTS D'IMPACT POUR LES ENTREPRISES DE TRANSPORT

La mesure des effets, tant à l'interne des entreprises que vis-à-vis de leur clientèle et de leur environnement socio-économique, est délicate à mener pour des raisons d'ordres quantitatif et qualitatif :

- Le nombre d'agents d'ambiance est relativement limité au regard du nombre de conducteurs ou de clients transportés, même dans les entreprises les plus engagées. De plus, nombre d'expériences sont encore récentes ;
- L'analyse de l'évolution des indicateurs d'insécurité et de satisfaction de la clientèle n'est pas systématique, d'où la difficulté d'identifier l'impact spécifique des agents d'ambiance ;
- Les effets ne peuvent s'appréhender que replacés dans l'ensemble des actions et politiques de sécurisation et de partenariat mises en œuvre dans les entreprises.

Cependant, les expériences les plus anciennes, ainsi que les éléments convergents émanant de nos enquêtes et des différents travaux réalisés sur la question, apportent suffisamment d'informations pour caractériser les principaux types d'effets de la mise en place des agents d'ambiance au niveau des entreprises, sur le plan de leurs relations avec l'environnement socio-économique et pour les agents eux-mêmes en terme de trajectoires professionnelles. Si certains effets sont objectivement repérables (plus ou moins selon les cas), d'autres apparaissent soutenus par des indices mais restent encore à titre d'hypothèses.

2.1. DU REJET INITIAL A L'ACCEPTATION MAJORITAIRE DANS L'ENTREPRISE

2.1.1. Le choc de l'introduction sur les lignes

Si la place des agents d'ambiance paraît aujourd'hui stabilisée dans les entreprises, l'introduction des postes et leur intégration progressive dans les collectifs de travail ont été difficiles pour l'ensemble des entreprises concernées. On observe, cependant, une amélioration tendancielle à mesure que les nouvelles initiatives se nourrissent de l'acquis des expériences précédentes. L'ensemble des agents d'ambiance interviewés nous ont fait part de relations tendues, voire même de vexations, au départ, notamment avec les conducteurs. Il est clair que pour ces personnes, dont une partie importante connaissait là sa première expérience professionnelle, le choc fut rude : *“On rentrait dans le bus, et-ils ne nous calculaient même pas !”* [ne nous portaient aucune attention] (AA, 26 ans) ; *“La première fois*

que j'ai pris mon service, ça s'est mal passé. On se présente en tant qu'AMIS et il faut qu'il fasse un appel au dépôt pour prévenir que je prends mon service. Et il m'a dit carrément : "ça se passe derrière !". Il n'était pas content, cela m'a bouleversé ! J'étais une sorte de serpillière, de déchet humain" (AA)⁴³ ; "Au début, certains conducteurs cherchaient à nous coincer dans les portes !" (AeA, 32 ans). Dans le texte, nous utiliserons l'abréviation AA pour identifier un agent d'ambiance et AeA, lorsqu'il s'agira d'une femme.

Les relations les plus fréquentes se font avec les conducteurs, mais l'attitude des autres membres du personnel a pu être ressentie comme humiliante, par exemple à l'occasion d'une demande de présentation des titres de transport par les contrôleurs ou d'un "palpage" par des membres du service de sécurité.

Les tâtonnements initiaux étaient certes prévisibles de par la nature expérimentale de ce type d'actions, mais il semble que les entreprises se sont pour la plupart engagées sans véritable préparation ni organisation. Ces situations reflètent, d'une part, l'absence de vision stratégique intégrant l'action dans une démarche d'ensemble en lien avec les évolutions de mode de fonctionnement et des métiers. Elles révèlent, d'autre part, une sous-estimation du caractère profondément déstabilisant de l'introduction de nouveaux personnels au profil spécifique, porteurs d'un nouveau métier et, qui plus est, dans des organisations aux collectifs de travail fragilisés, hypersensibles et marqués par de fortes inerties professionnelles et culturelles.

2.1.2. La gestion déficiente de l'introduction des agents d'ambiance dans les entreprises

La déclaration suivante d'un agent d'ambiance reflète assez bien les conditions initiales d'intégration de nombre d'agents : *"Depuis trente ou quarante ans, y'a personne dans le bus. Y'a les chauffeurs et les oblitérateurs. Alors une personne nouvelle dans un bus, déjà au niveau de la population ça choque, alors au niveau de ceux qui travaillent c'est pas très évident. Et on a affaire à un transport en commun qu'est en libre service, donc c'est dur. Les gens ont l'habitude de vivre comme ils veulent dans le bus et du jour au lendemain arrive une personne étrangère à TCL. C'est que pour nous les premiers temps, ça n'a pas été facile. Vis-à-vis de tout le monde. Des chauffeurs parce qu'ils n'avaient pas l'habitude d'être avec quelqu'un. Vis-à-vis des clients parce qu'ils n'étaient pas habitués à voir des gens à l'arrière du bus. Et même vis-à-vis de nous-mêmes. Moi, j'ai eu beaucoup de problèmes à me situer dans le bus, à situer mon action. Parce qu'on est quand même resté deux mois sans formation, on agissait à l'instinct. Des fois, y'avait des accrochages avec la jeune population, des quiproquos avec les gens. On savait pas trop expliquer notre fonction. Quand on nous demandait un conseil, on ne savait pas trop, on ne connaissait pas le réseau"*⁴⁴.

⁴³ Ibid Begag.

⁴⁴ Ibid Begag, p. 31.

Les faiblesses repérées lors de l'introduction des agents relèvent de divers ordres :

- **Une information interne déficiente** : la venue des agents d'ambiance a souvent été annoncée au travers des supports d'information internes et en comité d'entreprise, mais l'information systématique auprès du personnel a été exceptionnelle. Les cas de conducteurs apprenant l'existence d'agents d'ambiance au moment où ceux-ci pénétraient dans leur véhicule ne sont pas rares... D'une manière générale, le dialogue et le débat préalables nécessaires avec les personnels pour des opérations porteuses d'enjeux aussi forts n'ont pas été envisagés *"Les conducteurs ont été mis en quelque sorte au pied du mur"* (conductrice) ;
- **L'information en direction de l'environnement socio-économique des entreprises** a souffert d'une faible diffusion. La clientèle a parfois été informée à l'occasion de la parution d'articles dans les journaux locaux au moment du lancement des initiatives ou par des supports d'information distribués sur les lignes de transport. Mais ces initiatives ont été peu nombreuses. Les partenaires directs (structures d'insertion, institutions d'accompagnement social, etc.) ont certainement été plus systématiquement informés, mais l'information plus prospective à destination des partenaires potentiels (équipements de quartier, mairies, équipes de Développement Social Urbain, etc.) n'a en général pas été menée.
- **L'information-formation initiale des agents d'ambiance a souvent été limitée.** D'une part les fonctions présentées aux agents sont restées très floues et leur mode d'emploi peu explicite, *"Au départ, hop Mohamed, tu viens et tu te débrouilles !"* (AA, 32 ans). D'autre part, la formation initiale fut très faible. D'ailleurs, parmi les premières expériences recensées, nombre d'agents ont commencé à travailler avant d'être formés (formation qui intervenait parfois deux mois après la prise de fonction)⁴⁵. Les agents d'ambiance apparaissent déconcertés par rapport au type de posture à tenir face aux conducteurs, d'autant plus qu'aucun "outil" minimal ne semble leur avoir été fourni, *"Il faut savoir dialoguer avec les conducteurs, or cela n'est pas abordé dans la formation"* (AA, 25 ans). Enfin, l'accompagnement nécessaire a souvent fait défaut, surtout pour des personnes déconnectées du monde de l'entreprise devant affronter le défi de la construction d'un métier, *"On a été dans des grands moments de solitude"* (AA, 38 ans).
- **L'imprécision des missions renvoie naturellement à la nature d'un métier qui se construit, mais elle s'explique aussi fréquemment par les modes de recrutement souvent partenariaux** où apparaissent des tensions entre les logiques portées par les différents acteurs. Il convient à cet égard de faire référence aux Contrats Emplois-Jeunes, et notamment aux ALMS, pour lesquels les représentants du ministère de l'Intérieur (préfecture ou police) tendent souvent à appuyer la dimension "sécuritaire" des missions.

⁴⁵ Ibid Begag.

- **La préparation de l'accueil au niveau de l'encadrement mérite aussi d'être interrogée.**

L'introduction des agents d'ambiance s'est le plus souvent accompagnée de la désignation d'agents de maîtrise ou de cadres "référents", dont la préparation a sans doute été limitée, aussi bien par rapport aux fonctions et profils des agents d'ambiance, que vis-à-vis de leurs propres missions. Pour ceux qui devaient assurer un encadrement technique ou un accompagnement pour l'insertion professionnelle à l'externe de l'entreprise (tuteurs par exemple), il ne semble pas que la réflexion indispensable sur les compétences nécessaires à ce type de tâches ait été menée au préalable.

- **Des conditions matérielles d'accueil très souvent insuffisantes.** C'est notamment vrai pour le cas où le personnel dépend d'une structure externe et ne peut donc être assimilé à du personnel en titre, mais on retrouve cette carence d'une manière générale : des locaux inexistantes ou inadaptés, des tenues...manquant de tenue...ou en nombre limité (*"Ils ne nous ont donné qu'un seul tee-shirt marqué du logo de l'association !"*, (AA, 24 ans), alors que l'on sait combien le "look" peut être important pour les jeunes concernés.

Cette relative déficience de la préparation de l'introduction de nouveaux agents au sein des entreprises ne pouvait que produire de fortes réactions de la part des personnels et de leur représentants, notamment de la part des conducteurs. Plus que l'apparition de nouveaux agents, il s'agit d'initiatives venant interpeller l'ensemble du système d'organisation. En première ligne de cette secousse, se trouvent les conducteurs, groupe en position défensive, à la sensibilité exacerbée sur les questions de sécurité.

2.1.3. L'arrivée d'éléments venant bousculer les organisations

Dans ce contexte et vu la situation particulière des conducteurs, il n'est guère surprenant que les périodes initiales d'intégration aient été tendues :

- Alors que les conducteurs sont sur la défensive, ont un sentiment d'isolement (dans le bus et vis-à-vis de leur hiérarchie) et d'une dévalorisation de leur métier et de leur statut, on leur attribue sans grande information des personnes au profil apparemment similaire à celui des auteurs de troubles...

- Face à l'arrivée de ces nouveaux agents aux missions peu explicites, tous les fantasmes sont permis, comme celui de la crainte d'un contrôle, d'une surveillance, d'autant plus que dans certains cas les agents d'ambiance ont pu faire référence, dans leurs rapports écrits, à des attitudes jugées par eux comme négatives.

- Les caractéristiques "sociales" des conducteurs (et notamment les conditions d'exercice de leurs fonctions) en font un groupe sensible aux sentiments racistes ou xénophobes. Ce groupe n'a pas l'exclusive de ces sentiments qui sont partagés par une partie de l'encadrement. Les réactions à la venue de personnes le plus souvent d'origine étrangère ont été très fortes *"Il n'y a que des étrangers,*

c'est ce qu'on regrette, c'est le ressenti des agents. On a quand même une identité française" (agent de maîtrise)⁴⁶. Ce type de réactions a été fortement ressenti par les agents d'ambiance : "J'ai retenu l'expression dite par des machinistes en parlant de nous : "Faut tuer la merde par la merde"..." (AA)⁴⁷ ; "Le racisme, je l'ai jamais ressenti avec autant de puissance que dans cette entreprise" AA⁴⁸.

Les agents d'ambiance ont aussi affaire dans le cadre de leurs fonctions sur les lignes, avec une partie de la clientèle qui partage les mêmes "réserves" que les conducteurs vis-à-vis des jeunes d'origine maghrébine et qui a des réticences à les solliciter, par exemple pour obtenir des informations.

- Les habitudes de "recrutement-maison" sont également mises à mal, les agents d'ambiance ne sont pas présentés par des membres du personnel et, pour selon certains d'entre eux, les postes concernés auraient pu être attribués à leurs enfants.

- Les syndicats se font porteurs de ces récriminations. Cependant, ils se focalisent au départ davantage sur la précarité des postes créés et s'interrogent sur l'adaptation de la réponse donnée eu égard aux enjeux de la sécurisation des personnels de conduite. Il semble ainsi que la mise en place expérimentale des premiers agents d'ambiance ait pu apparaître pour certains conducteurs et leurs représentants comme un gadget éludant les vraies réponses à apporter par l'entreprise.

Des questionnements se font aussi jour quant au bien fondé de la dimension d'insertion par rapport à la mission du transporteur. Cette dimension est portée explicitement (cas des AMIS à Lyon) ou plus implicitement au travers des dispositifs utilisés (Contrats Emploi Solidarité, Contrats Emplois de Ville), et elle mobilise des ressources financières et humaines (notamment d'encadrement) qui pourraient être, selon certains, affectées autrement.

Derrière ces réactions, se profile aussi le fossé entre les stratégies des entreprises et leur appréhension par le personnel. Les politiques d'insertion, d'ouverture sur l'environnement, d'entreprise "citoyenne" ou de "paix urbaine"⁴⁹ sont mal ou incomprises ou bien peu lisibles pour les salariés. L'articulation de la mise en place des agents d'ambiance avec ces politiques ne peut par conséquent se faire que difficilement. Ceci est exacerbé par le contexte de flou et "d'improvisation" présidant à ces recrutements, et par la difficile reconnaissance de légitimité d'une action dont les effets ne pourront apparaître qu'à terme.

Ceci dit, après plusieurs années d'expérimentation la situation s'est modifiée et les entreprises, comme l'ensemble des agents, ont appris. Ainsi, quelle que soit l'entreprise concernée, l'action des agents d'ambiance a été valorisée et ceux-ci "ont fait leur trou".

⁴⁶ E. Macé, op. cit., p. 66.

⁴⁷ Ibid Macé.

⁴⁸ A. Begag, op. cit., p. 48.

⁴⁹ Cf. CIMERSS sur la RTM à Marseille.

2.1.4. L'évolution positive des positions des personnels avec le rodage des expériences

Les entreprises ne sont pas restées inactives face aux tensions, elles ont peaufiné leur organisation, amélioré leur communication. L'action des agents d'ambiance est devenue plus prégnante sur les lignes, d'une part à cause de l'augmentation progressive des effectifs, d'autre part grâce à leur professionnalisation. Les entreprises qui se lancent dans ce type de démarche bénéficient de l'expérience des plus anciennes et, pour les initiatives les plus récentes, la mise en place des agents s'est réalisée de manière plus structurée et donc moins génératrice de tensions.

Aujourd'hui, on peut dire que pour les entreprises les plus anciennement engagées, les agents d'ambiance ont fait preuve de leur utilité et sont globalement acceptés par les personnels : "*Les hôtesses font partie du paysage, si on les supprimait, il faudrait créer autre chose*" (Cadre), "*Les conducteurs sont prêts à faire grève ! [si on les supprimait]*" (responsable syndical).

Les efforts en ce sens doivent être poursuivis et il existe toujours une proportion minoritaire d'irréductibles, "*Certains ne nous considèrent pas, c'est des franquistes*" (AA, 26 ans).

Leur reconnaissance est à la mesure des effets qu'ils peuvent induire et de leur proximité avec les conducteurs "*Les relations avec les conducteurs, c'est plus ou moins ça..., mais le jour où il y a une intervention, alors là on est mis sur un piédestal !*" (AA, 21 ans). De par la concentration fréquente des agents d'ambiance sur les lignes les plus exposées, les conducteurs non concernés restent donc réservés ou sans avis précis. De plus, parmi ceux qui les fréquentent, sans qu'il y ait rejet, des interrogations subsistent sur leur utilité réelle.

Si l'action des agents d'ambiance est avalisée, il reste à approfondir et généraliser l'argumentation sur sa pertinence et son impact.

Deux sondages l'expriment à leur manière :

- Une enquête récente auprès de 110 conducteurs et agents de ligne en contact avec des AMIS à Lyon⁵⁰ : l'appui au "projet" n'est pas remis en cause (mais peut-on être contre un projet de la direction ?), pour 86 % l'action est importante et ils sont satisfaits pour 89 % d'entre eux (ils étaient respectivement 80 % et 83 % du même avis en 1996). Plus intéressant est le constat d'une présence mieux adaptée en 1998 qu'en 1995 (81 % contre 65 %) et d'une régulation des relations : en 1998, elles sont bonnes pour 95 % (mais inexistantes pour 5 %), alors qu'en 1995 elles n'étaient bonnes que pour 79 %, inexistantes pour 13 % et sans avis pour 8 % d'entre eux.

⁵⁰ SLTC, *Les AMIS, bilan d'activité 1998*.

Remarquons aussi que les conducteurs et agents de lignes enquêtés expriment un avis globalement favorable et croissant quant à la manière dont les AMIS s'acquittent de leur mission :

Année	Très Bien	Plutôt bien	Sans opinion	Plutôt mal	Mal
1996	26 %	49 % ("bien")*	23 % ("moyen")*		2 %
1997	28 %	61 %	6 %	4 %	2 %
1998	39 %	44 %	8 %	7 %	1 %

(Source : bilans d'activité des AMIS)

* Nomenclature différente

- Un sondage CSA publié dans *La Vie du rail* en février 1998 : les conducteurs de Lyon et de Strasbourg jugent que mettre des éducateurs ou des agents d'ambiance dans les bus est prioritaire respectivement pour 27 % des premiers et 46 % des seconds, utile mais secondaire pour respectivement 53 % et 44 % et inefficace pour respectivement 18 % et 9 % des personnes interrogées.

Les positions des syndicats ont évolué dans le sens d'une valorisation du travail des agents d'ambiance. Dans certains cas, un appui spécifique révélateur d'une bonne intégration a pu s'opérer à l'exemple (semble-t-il isolé...) de la CGT de la SLTC à Lyon qui a poussé ou versé une prime aux AMIS à l'occasion de la certification qualité et qui a demandé qu'ils puissent participer aux élections des représentants du personnel (alors que leur employeur formel est une association extérieure).

Les agents d'ambiance ont pu être reconnus à mesure que les effets de leur présence se faisaient sentir. L'identification de ces effets est donc un élément central de la mise en place de ce nouveau métier, même si elle restera toujours délicate à réaliser.

2.2. LES EFFETS SUR LE FONCTIONNEMENT DES LIGNES DE TRANSPORT

La croissance préoccupante des actes de violence et d'incivilité, les perturbations et les coûts qu'elle induit sur le fonctionnement des entreprises sont à l'origine de la mise en place des agents d'ambiance. Il est donc essentiel de s'interroger sur les effets que l'on peut aujourd'hui repérer dans le fonctionnement des réseaux et au niveau des entreprises elles-mêmes, même s'ils sont difficiles à cerner.

2.2.1. La difficile validation par les statistiques de l'impact des agents d'ambiance

Les responsables des entreprises sont en général mal à l'aise pour évaluer "objectivement" l'impact des agents d'ambiance sur les actes d'incivilités. Cette évaluation est confrontée à plusieurs difficultés :

- Repérer les effets d'une action qui reste ponctuelle, face à des tendances lourdes comme celles liées aux évolutions sociales ;
- Identifier l'impact général, au-delà des variations conjoncturelles (périodes traditionnellement "chaudes" dans l'année ou brusques "poussées de fièvre") et des concentrations de problèmes sur telle ou telle ligne ;
- Isoler l'effet des agents d'ambiance des autres actions mises en oeuvre par l'entreprise pouvant concourir à l'amélioration de la situation : politique de sécurisation et de contrôle de l'entreprise, amélioration du service, politique tarifaire... ;
- Distinguer l'évolution de la situation, des effets induits par la mise en place d'un meilleur suivi des faits. Le suivi statistique des incidents tend à se généraliser et les dispositifs d'identification se perfectionnent, ce qui peut conduire à augmenter la lisibilité des faits : l'introduction de la déclaration systématique et simplifiée des incidents fait croître *ipso facto* le nombre de faits constatés et les conducteurs, mis en confiance par cette reconnaissance de la difficulté de leurs conditions de travail, tendent à déclarer plus facilement des faits qu'auparavant ils auraient "laissé filer".

Naturellement, ces considérations sont valables aussi bien au niveau de l'analyse des entreprises qu'à celui de la perception des clients au travers des enquêtes de satisfaction, qui d'ailleurs n'intègrent pas toutes explicitement l'existence des agents d'ambiance.

Globalement, il résulte de cette situation que les éléments d'ordre quantitatif sont peu disponibles (insuffisants ou non explicatifs) et restent parcellaires. Cependant, le croisement des informations existantes avec le retour plus subjectif, mais significatif, émis par les différentes catégories de personnel et les agents d'ambiance, permettent de cerner l'impact des agents d'ambiance.

2.2.2. L'effet principal : la régulation de l'ambiance sur les lignes

Deux grands types d'effets sont à mettre en avant, ils se conjuguent pour produire une amélioration de l'ambiance dans les bus et à leurs abords et une régulation du fonctionnement : la régulation du transport des scolaires et la dissuasion par rapport aux agressions et incivilités. La remarque de cet agent de 27 ans illustre de manière synthétique et caricaturale le cœur de l'activité des agents d'ambiance : "*Notre action ? : chahuts, chiens, vélos, cigarettes*".

Un impact fort dans le transport des scolaires

Les désagréments causés par les chahuts de sorties de classes, s'accompagnant parfois de dégradations, ont été dès le début repérés par les entreprises et les conducteurs comme un axe d'action prioritaire. De fait, la plupart des compagnies de transport ont organisé l'activité des agents d'ambiance autour de cette question. D'une part, les agents canalisent les flux à la montée et à la descente des véhicules, évitant les entrées et sorties désordonnées et l'ouverture intempestive des portes. D'autre part, dans les bus, ils régulent les chahuts et évitent que le bus ne devienne un espace de jeux ou d'affrontements. Ils interviennent notamment avec efficacité pour gérer les effets des incidents, lors par exemple d'un bris de glace ou de l'activation d'un fumigène. Le plus souvent, en accompagnement de ces actions, a été initiée une démarche de rapprochement avec les établissements scolaires et leurs élèves. Un grand nombre d'entreprises réalisent actuellement des interventions en milieu scolaire (parfois à l'aide d'agents d'ambiance) pour présenter le fonctionnement des transports et les règles à respecter. Des contacts réguliers ont lieu avec des directeurs d'établissement et des activités sont montées en partenariat (visites de sites, participation à des activités sportives).

La régulation du transport des scolaires est un effet très largement exprimé par les entreprises. Il s'agit d'un aspect valorisé par les conducteurs qui apprécient le retour à une plus grande sérénité au niveau de la conduite.

Une présence dissuasive

Etant donné les tendances observables au niveau de l'évolution des actes d'agression ou d'incivilité, et les limites de l'objectivation de l'impact des agents d'ambiance citées plus haut, les entreprises restent prudentes sur les effets repérés. En général, elles s'expriment peu ou de manière évasive au niveau de l'impact global sur leur réseau en ce qui concerne les indicateurs liés à la sécurité et aux incivilités : on observerait une stabilisation des incivilités (SEMURVAL à Valenciennes, RATP-Boucles Nord de Seine), une stabilisation des agressions et des dépenses dues au vandalisme aux Transports Val d'Oise⁵¹ et à la SEMVAT (Toulouse), *"un contrôle de l'augmentation des incivilités et du vandalisme"* SLTC (Lyon), *"Ils limitent les dégâts"* PULSAR (Strasbourg), etc.

L'exemple de la SLTC, qui est l'une des entreprises ayant le mieux développé le suivi statistique des incidents, est assez révélateur des effets mais aussi des limites de leur mesure. Si les rapports d'activité 1996 et 1997 des AMIS (introduits en 1994-95) remarquaient une moindre augmentation des incivilités sur les lignes où étaient concentrés les AMIS, le rapport 1998 mentionne au contraire une augmentation des incivilités relativement plus forte sur ces mêmes lignes. Cela s'explique par un redéploiement des effectifs à des endroits problématiques (arrêts, portions de lignes ou quartiers).

⁵¹ In Cahiers de l'IAURIF n° 123.

A un niveau global, les entreprises sont confrontées à une évolution générale plutôt négative des perturbations sociales. Néanmoins dans ce contexte, on peut identifier des effets dissuasifs des agents d'ambiance dans différents domaines :

- **Les agressions contre les conducteurs**, pour lesquelles on note une réduction à Transpole (Lille), RATP (Boucles Nord de Seine), TICE (91) et CTAC (Caen) qui a connu une diminution d'un tiers des agressions sur les conducteurs entre 1996 et 1997.
- **Le vandalisme** : à Elbeuf (réseau de 37 conducteurs et deux agents d'ambiance), les frais dûs au vandalisme ont été réduits par cinq (de 10 000 F à 2 000 F/mois) ; la SLTC rapporte une diminution de 30 % des faits de vandalisme aux stations Parilly et Mermoz un an après l'introduction des AMIS⁵² ; TRA (93) a vu passer le nombre de bris de glace sur son réseau de 5/jour en 1996 à 1/jour en 1998 (création des hôtesses en 1994) ; baisse du vandalisme dans le métro de Lille ; à Mulhouse, les TRAM observent une diminution des sièges lacérés et des graffitis d'une manière générale et une amélioration de la sécurité sur des liaisons rapides avec horaires adaptés pour les dessertes scolaires où les agents d'ambiance sont particulièrement présents.

La STAS de Saint-Etienne a mis en place un suivi statistique assez fin et valorise très positivement l'impact de ses agents d'ambiance : la ligne Moreneaux-Monchauvet, qui est la ligne la plus fréquentée et où ont été concentrés les agents d'ambiance, a connu la baisse la plus sensible au niveau de l'insécurité. Sur une période de référence de janvier à mai, les actes de vandalisme et des agressions y ont baissé de manière continue : 86 en 1996, 52 en 1997 (- 40 %) et 30 en 1998 (- 42 %). Pour l'ensemble des lignes et pour la même période de référence, nous observons la tendance suivante : - 29 % pour 97/96 et - 30 % pour 98/97. Globalement, sur l'ensemble de l'année et pour la période 96-98, le nombre d'agressions et de voies de faits sur le personnel a diminué de 28 % et celui des dépôts de plaintes pour vandalisme de 48 % (- 53 % pour les vitres cassées)⁵³. Même en tenant compte d'une possible baisse de fréquentation (usage moindre ou diminution de la population), les résultats sont intéressants, d'autant plus que la tendance à la baisse se poursuit en 1999, pour tous les types d'incidents.

- **La fraude** : à Mulhouse, on note un taux de fraude deux fois inférieur au reste du réseau sur les liaisons rapides précédemment mentionnées ; une enquête, réalisée en 1998 par la RATP à la station Porte de la Chapelle, montrait une augmentation des ventes lorsque les "Grands Frères" étaient présents ; à Grenoble, la SEMITAG fait état d'un poinçonnage plus systématique quand les agents d'ambiance sont à proximité ; Transpole à Lille observe une diminution de la fraude dans le métro depuis la mise en place des ALMS.

⁵² Begag, op. cit., p. 88.

⁵³ Statistiques STAS.

Dans tous ces cas, les entreprises corréleront directement les évolutions constatées avec l'activité des agents d'ambiance.

La tentative de constat "objectif" de ces effets est une chose, la perception que peuvent en avoir les principaux intéressés en est une autre.

2.2.3. Une clientèle satisfaite de la sécurisation apportée, mais au-delà quel service est attendu ?

Quelques entreprises estiment que l'augmentation de la fréquentation des lignes est liée à la mise en place d'agents d'ambiance, comme CPTM à Montbéliard, Transpole à Lille pour la fréquentation du métro ou Transurbain à Evreux⁵⁴. Cependant, pour la majorité des réseaux, l'existence d'une corrélation n'est pas émise, nous retrouvons le cas de figure précédent où la prudence reste de mise.

Les observations des personnels apportent des éléments complémentaires, telles ces déclarations d'employés de la SLTC à Lyon : *"On constate que les gens recommencent à fréquenter les lignes le soir, en particulier, les jeunes filles et les personnes âgées"* (Agent de maîtrise). *"Dans les bus, les personnes âgées vont dans le fond au lieu de rester près des conducteurs"* (AA, 27 ans).

Ce type de considérations est alimenté par les enquêtes de satisfaction que les entreprises de transport réalisent régulièrement, en particulier sur le sentiment de sécurité ressenti par les clients. Cependant, deux éléments viennent limiter la perception que l'on peut avoir de l'impact des agents d'ambiance :

- Il semble que les questions portant spécifiquement sur ces derniers soient peu souvent posées dans les enquêtes. Une partie des entreprises a peut-être aussi préféré ne pas nous communiquer des résultats, jugés non significatifs et risquant de décrédibiliser l'action ;
- Il existe un effet de dilution, le nombre d'agents étant relativement réduit face aux flux des personnes transportées, leur visibilité est donc faible.

Cependant, lorsqu'ils sont identifiés, les agents d'ambiance induisent, ou plutôt viennent renforcer un sentiment de plus grande sécurité. L'analyse du service spécifiquement fourni par les agents d'ambiance ne paraît pas faire l'objet d'un retour de la part de la clientèle, mais le service qu'ils apportent semble concerner de manière prioritaire la sécurité.

⁵⁴ In *Economie Mixte*, novembre 1998.

Ceci est illustré par des enquêtes du STP, telles que celles effectuées auprès de 6 000 personnes en 1995 et 1996, qui montraient que l'impact était diffus, mais que pour 80 % des personnes interrogées l'effet était rassurant et positif⁵⁵, ou bien l'enquête réalisée à Evry concernant les années 1995-96 où pour 79 % des personnes interrogées, la présence des agents d'ambiance avait entraîné la baisse du sentiment d'insécurité⁵⁶.

Une analyse plus systématique des enquêtes de satisfaction permettrait de voir si les questions posées n'induisent pas cette prééminence apparente de la fonction sécuritaire des agents d'ambiance. En effet, le suivi spécifique des AMIS à Lyon montre la part grandissante prise par la fonction de service ("accueil, information, service") dans la perception des clients. En 1998, la composante "service" de la mission des "AMIS" est de 68 % contre 24 % pour la composante sécurité.

A TRA, en région parisienne, une enquête attestait d'une attente principale des clients portant sur la fonction d'accueil, puis sur la fonction d'information. Il est vrai que l'on n'attend pas forcément *a priori* un fort effet dissuasif de jeunes femmes⁵⁷.

Nous pensons que globalement, même si ces derniers exemples relativisent l'analyse, la fonction "sécurité" est perçue prioritairement par les clients parce qu'elle est vraisemblablement celle exercée de manière prépondérante par les agents.

Les quelques entretiens et observations des clients sur les lignes réalisés lors de nos enquêtes font apparaître une connaissance faible et parcellaire des fonctions, voire de l'existence des agents d'ambiance. Il existe un réel problème de visibilité des agents à la fois en terme physique, puisque le port de l'uniforme et l'identification des agents à du personnel de l'entreprise de transport ne sont pas systématiques, et en terme de contenu du service rendu, puisque les clients ne connaissent pas les missions de ces agents. Il est vrai que leur information sur ces derniers n'a en général pas fait l'objet d'un soin particulier (directement par l'entreprise ou indirectement au travers des médias locaux).

Et pourtant, comme le prouvent les statistiques sur la fréquentation des lignes, la sécurisation induite par la présence des agents d'ambiance pourrait transformer le climat des lignes concernées. La présence d'un nouvel interlocuteur porteur d'une mission de service représente, au-delà de sa dimension rassurante, l'opportunité de dialoguer et de rompre l'isolement des clients. La possibilité d'échanges dépend pour beaucoup de la personnalité de chacun des agents et de la richesse des missions qui lui ont été confiées, mais il est vraisemblable que les agents d'ambiance participent globalement d'une meilleure convivialité. C'est ce qu'exprime à sa manière cette jeune femme agent : *"L'agent de médiation, c'est l'assistante sociale des solitaires, les gens racontent leur vie, leurs petites misères"*.

⁵⁵ Enquête non publiée, source STP.

⁵⁶ In Marie Lauriat, *La naissance d'un métier, le cas des agents d'ambiance des transports en commun*, mémoire soutenu dans le cadre de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1997.

⁵⁷ RATP (opérateur de la fonction marketing), *suivi-satisfaction bus, juillet 1997*, données 1996-1997, Villepinte.

Il conviendrait d'aller plus loin dans l'analyse des attentes de la clientèle qui est un point essentiel pour la pérennité du métier d'agent d'ambiance. La demande de sécurité est intuitivement ou statistiquement repérée, mais, pour la construction d'un véritable métier offrant des services nouveaux, il est indispensable d'approfondir la demande des clients.

2.2.4. Un "service transport" mieux assuré mais au contenu peu transformé

La sécurisation des lignes exprime une certaine reconquête du territoire des entreprises

On peut estimer que la mise en place des agents d'ambiance - en particulier, là où les entreprises ont pu mobiliser un nombre important d'agents sur la durée - a participé activement de ce processus de reconquête en accompagnement d'une politique plus globale (amélioration de l'image de l'entreprise, modification tarifaire, accroissement de l'efficacité...), *"On leur a montré que ce n'était pas un no man's land"* (Agent de maîtrise).

L'action des agents d'ambiance a contribué dans plusieurs cas au retour d'une certaine normalité de la production du service sur l'ensemble du territoire concerné : fonctionnement moins chaotique des lignes (notamment avec un meilleur contrôle des actes induisant des arrêts de travail), régulation d'espaces problématiques (par exemple à Caen où les agents d'ambiance ont contribué à la diminution du climat d'insécurité de la gare routière), reprise du contact avec certaines zones de tensions (comme à Lyon avec le retour de contrôleurs dans certains quartiers).

Dans le même temps, l'entreprise a avancé dans la connaissance de son territoire et du fonctionnement des lignes, puisque les agents opèrent une veille quotidienne, avec le plus souvent un rapport journalier, sur les dysfonctionnements et les incidents.

Un impact relativement faible sur les modalités de production du service

La plupart des entreprises assignent aux agents d'ambiance une mission d'accueil ; elle contribue à l'amélioration du climat sur les lignes. Cependant, son impact est obéré en partie par le fait qu'elle n'est pas systématique : les agents ne sont pas présents de manière constante sur l'ensemble des lignes et leur manque de visibilité dans certains cas (en particulier avec l'absence de signes d'appartenance à l'entreprise) limite la perception de la clientèle sur l'existence d'un tel service.

La mise en place d'agents d'ambiance a dans quelques cas suscité l'expérimentation de nouvelles modalités d'accueil et d'information : PIMMS, points multiservices où les agents renseignent la clientèle et vendent des produits de restauration (CTS à Strasbourg), agents sur le site multimodal de la gare de Saint-Denis qui orientent et informent les clients.

Les agents d'ambiance sont, au quotidien, au contact de la clientèle et, pour une partie d'entre eux, en relation avec des acteurs de l'environnement socio-économique des entreprises de transport (équipement sociaux de quartier, établissements scolaires...). Ils sont par conséquent susceptibles d'une part de participer à la production du service en accompagnant auprès de la clientèle les actions de l'entreprise, d'autre part d'alimenter en informations l'entreprise afin qu'elle améliore le service fourni.

Force est de constater que les entreprises ont très peu utilisé ce potentiel :

- **La fonction d'information (comme émetteur en direction de la clientèle)** a été la mieux utilisée encore que toutes les entreprises ne l'ont pas fait de manière systématique. Il s'agit très souvent d'utiliser les agents d'ambiance comme relais d'information sur les tarifs et le réseau, ou plus ponctuellement à l'occasion de l'introduction de nouvelles mesures (nouveaux produits ou modifications tarifaires...) ou de campagnes de communication. Cette fonction n'est pas travaillée en continu par les entreprises, notamment au niveau de la formation. Le potentiel des agents d'ambiance est donc sous-exploité et, pour la clientèle, le service donné n'apporte sur ce point vraisemblablement que peu de valeur ajoutée.
- **La fonction de relais (récepteur) d'information en direction de l'entreprise** n'a porté que sur le volet de l'information utile à la sécurité. La dimension commerciale n'a été traitée que de façon ponctuelle par quelques entreprises. Les entreprises ont surtout été soucieuses de mieux gérer la sécurisation de leurs lignes. Les instruments de collecte d'informations semblent d'ailleurs éluder complètement l'aspect commercial. Dans un grand nombre d'entreprises, les agents d'ambiance doivent remplir des fiches relatant les incidents observés et les interventions qu'ils ont réalisées. Les éléments d'ordre commercial sont traités de manière plus informelle, ils apparaissent à l'occasion d'échanges avec l'encadrement ou lors de réunions collectives (par exemple des groupes d'analyses de la pratique comme à la SLTC à Lyon).
Globalement, on peut dire que, là encore, le potentiel des agents est sous-utilisé, la dimension commerciale n'a pas été envisagée dans cette fonction de relais d'information.

Ainsi, le service fourni - hormis la sécurisation apportée - n'a été que marginalement modifié par l'introduction des agents d'ambiance. Les exemples suivants montrent que les entreprises pourraient mieux adapter leurs modes opératoires en utilisant le "levier-agent d'ambiance" :

- Les AMIS de Lyon se sont aperçus, en dialoguant avec les clients, de la mauvaise utilisation d'un ticket spécial week-end, ce qui a permis de le modifier ;
- TICE à Evry a ouvert des lignes le dimanche grâce, en partie, aux informations qu'ont fait remonter les agents d'ambiance et les structures de quartier avec lesquelles l'entreprise entretient des relations ;

- Pour les Transports Urbains Lavallois, l'introduction des agents d'ambiance a permis d'envisager une approche différente des relations avec la clientèle. Il a été ainsi possible, grâce à leur intermédiaire, de réunir dans les locaux de l'entreprise quatre jeunes fraudeurs réguliers et de les convaincre de modifier leur comportement ;
- A Lyon (SLTC) et à Saint-Denis (RATP), les informations fournies par les agents d'ambiance ont conduit ceux-ci à réguler le stationnement des véhicules les jours de marchés afin de fluidifier le fonctionnement des lignes de bus.

Immergés au quotidien dans le fonctionnement des lignes, en grande proximité avec la clientèle et les conducteurs, les agents d'ambiance sont porteurs d'une fonction implicite d'analyse du fonctionnement des entreprises. Cette fonction est susceptible de remettre en cause certains modes de fonctionnement, elle peut permettre d'interpeller, voire d'améliorer les pratiques. Cette position n'est pas sans risque, en particulier lorsque les agents d'ambiance sont amenés à se prononcer sur les attitudes de certains conducteurs à l'origine d'incidents.

2.3. LES EFFETS SUR LES ENTREPRISES

Une observation plus longue du fonctionnement des entreprises, une analyse plus fouillée et systématique des discours des différentes catégories de personnel seraient nécessaires pour appréhender les transformations générées par la mise en place des agents d'ambiance. Nos enquêtes permettent cependant de repérer un certain nombre d'effets et de faits porteurs de sens en terme de changement.

2.3.1. Un climat de conduite plus serein

La présence des agents d'ambiance est majoritairement reconnue par les conducteurs comme ayant contribué à l'amélioration des conditions de travail, "*Des résultats significatifs*" (représentant syndical).

D'une part, le rôle de dissuasion et de médiation des agents d'ambiance a renforcé le sentiment de sécurité des machinistes, "*Cela a empêché ou réduit une grande partie des agressions, mais ne résout pas tout*" (conducteur syndicaliste). Une enquête récente auprès des conducteurs de la STAG à Angoulême montre que, pour 80 % d'entre eux, la présence des agents d'ambiance a amélioré la sécurité des clients et ils sont 70 % à penser qu'elle a amélioré la leur. De fait, nombre de réseaux remarquent l'effet très dissuasif par rapport aux agressions sur les lignes, à l'instar de la SLTC à Lyon qui notait, dans le bilan d'activités 1996 des AMIS, qu'aucune agression ne s'était produite lorsqu'un AMIS était présent dans un bus.

D'autre part, le rôle de régulation des agents d'ambiance (en particulier l'amélioration du fonctionnement par rapport aux scolaires) et en général leur rôle auprès de la clientèle déchargent les conducteurs d'un certain nombre de "pressions", induisant une conduite plus sereine, "*C'est un confort*" (conducteur). Ainsi en 1998, 60 % des agents lyonnais enquêtés à la SLTC se sentent plus détendus lorsqu'un AMIS est présent, mais 40 % ne notent aucun effet apaisant⁵⁸. Cette situation est assez révélatrice d'une certaine ambivalence apparaissant dans les réponses des conducteurs lorsqu'il s'agit de reconnaître l'utilité et l'impact des agents d'ambiance. Comme le dit ce conducteur, les agents d'ambiance "*ne résolvent pas tout*" et les conducteurs restent très sensibles à "l'agressivité" de leur milieu de travail, sentiment qui tend souvent à minimiser le jugement positif qu'ils pourraient émettre plus ou moins spontanément à l'encontre des agents d'ambiance. De plus, les conducteurs semblent avoir quelques difficultés à reconnaître l'utilité des agents d'ambiance dans la mesure où ils admettent par là leur impuissance à assurer seul la production du service. Les agents d'ambiance sont quelque part le reflet de leurs limites. Leur présence vient signifier que les choses ne seront plus jamais pareilles, que l'image du conducteur, seul maître à bord et figure de proue de l'entreprise, est devenue obsolète.

Il est très délicat d'apprécier les effets directement imputables aux agents d'ambiance dans l'amélioration des conditions de travail des conducteurs. On peut néanmoins estimer que les agents d'ambiance ont contribué - mais avec les autres actions menées par les entreprises au niveau de la sécurité -, à rendre les conducteurs plus sereins et moins réactifs aux incidents sur les lignes (voir plus loin la diminution des arrêts de travail dans certaines entreprises).

2.3.2. Des organisations interpellées dans leur fonctionnement

Les entreprises sont concernées à plusieurs titres par la mise en place des agents d'ambiance, que ce soit au niveau de leurs organigrammes, de leurs modes de fonctionnement interne ou de leurs relations avec l'extérieur.

Mais l'un des premiers effets est celui de l'impact économique, car cette question est en arrière-plan de l'engagement des entreprises.

Les agents d'ambiance, un retour sur investissement intéressant

La balance coûts/bénéfices n'est pas facile à réaliser, d'autant plus que coûts et bénéfices ne sont pas toujours identifiables et, le plus souvent, ne peuvent pas être directement affectés aux agents d'ambiance.

⁵⁸ "*Les AMIS, bilan d'activités 1998*", SLTC.

Du côté des coûts, il est vrai que la grande majorité des entreprises de notre échantillon (4/5) s'est appuyée sur des contrats aidés pour lancer les expériences. L'amplification du nombre d'initiatives et de personnes recrutées depuis la mise en place du Plan Emplois Jeunes montre combien les finances publiques ont pesé dans le développement de ces emplois. Néanmoins, il ne faudrait pas en conclure que ce fut "tout bénéfique". En effet, d'une part, le montage des opérations a un coût, il faut du temps de préparation et de négociation avec les membres de l'entreprise et les partenaires. Une fois les agents embauchés, il faut en assurer le suivi et l'encadrement (entre 4 et 10 agents par encadrant) et gérer les dysfonctionnements dûs aux profils des personnes et au rodage de ces nouveaux métiers, même si les heures d'encadrement peuvent être en grande partie ou partiellement prises en charge par les dispositifs publics. Enfin, à mesure que les expériences se consolident, les relations avec l'environnement socio-économique vont croissantes : l'élargissement tendanciel des missions entraîne des contacts de plus en plus denses, de même que le calage des parcours de formation ; il faut gérer les ajustements avec les acteurs en contact avec les agents d'ambiance, répondre aux sollicitations de partenaires potentiels...

In fine, le total des coûts induits est certainement important, d'autant plus que les entreprises s'y engagent avec sérieux, c'est-à-dire qu'elles préparent correctement l'accueil des agents, l'information des parties prenantes, la définition des missions, mobilisent l'encadrement, assurent la formation et un suivi régulier...

A titre d'exemple, nous pouvons citer le dépôt d'Oullins de la SLTC (153 conducteurs) qui s'est lancé avec volontarisme dans les initiatives de sécurisation (introduction d'agents d'ambiance, participation de conducteurs polyvalents à de l'accompagnement en soirée) et de partenariat avec l'extérieur. L'"investissement environnement-sécurité" est estimé pour 1998 à 11 Equivalent Temps Plein (AMIS, agents de médiation, conducteurs, encadrement).

Par ailleurs, nous nous situons dans le cadre de démarches expérimentales, donc tâtonnantes et génératrices de déperditions.

En ce qui concerne les bénéfiques, on a pu voir plus haut que les effets induits en termes de diminution des dysfonctionnements et de récupération de la clientèle étaient difficiles à mesurer. Les gains en terme d'amélioration de l'image, de motivation du personnel, d'ambiance de travail sont tout aussi délicats à apprécier. On peut raisonnablement estimer que les agents d'ambiance ont contribué - avec les autres mesures de sécurisation-environnement - à ce que de nombreux coûts aient été évités, non seulement au niveau du vandalisme, mais (et peut-être surtout) au niveau des arrêts de travail, qu'il s'agisse d'arrêts intempestifs du service par les conducteurs en réaction à un incident, d'arrêts de travail suite à une agression ou tout simplement d'absentéisme. C'est ce qu'expriment trois entreprises qui mettent en relief l'impact positif des agents d'ambiance depuis leur introduction : baisse de 37 % de l'absentéisme entre 1995 et 1998 au dépôt d'Oullins de la SLTC ; passage de 400 à 40 jours d'arrêt de travail de conducteurs suite à des agressions physiques entre 1996 et 1997 à la CTAC (Caen) ; diminution de 35 % des jours d'arrêt de travail dûs aux agressions à la STAS (Saint-Etienne) sur la période 1996-1998.

Le retour sur investissement est d'autant plus malaisé à objectiver qu'il s'opère sur la durée. Néanmoins, dans un contexte où le financement des postes est largement subventionné et où les salaires sont faibles relativement aux contraintes du métier, on peut juger qu'il est clairement favorable aux entreprises. En tout état de cause, les résultats apparaissent être à la mesure des investissements consentis. Ce n'est pas un hasard si les exemples cités correspondent à des entreprises qui se sont fortement impliquées.

Enfin, on peut se demander si l'investissement de ces entreprises n'anticipe pas l'évolution (et les investissements inéluctables) à venir pour répondre aux exigences d'une gestion modernisée des services publics. Ces entreprises auraient alors pris une longueur d'avance, notamment en terme de rentabilité.

Les agents d'ambiance participent à l'évolution des schémas organisationnels

L'arrivée de nouveaux agents dans une entreprise n'est pas sans transformer les modes de fonctionnement, quelle que soit l'option choisie au départ, embauche directe ou via des structures externes. Les agents d'ambiance, avec leurs fonctions transversales de l'ordre de la sécurisation et du service à la clientèle et parce qu'ils viennent accompagner l'ouverture des entreprises en direction de leur environnement socio-économique, contribuent à l'évolution des schémas organisationnels des entreprises de transport.

Pour un tiers des entreprises de notre échantillon, la mise en place d'agents d'ambiance a participé à des changements de ce type :

- L'introduction des agents d'ambiance peut s'accompagner de la création d'un nouveau service : c'est le cas de Transpole à Lille et de TICE (Evry) avec un Service Ambiance (voir annexe 3) spécifiquement dédié aux agents d'ambiance ; ou de services aux attributions plus larges comme le Service Environnement-sécurité-contrôle à la SLTC (Lyon), le Service Prévention et sécurité de la STAS (Saint-Etienne) ou le Service Relations clientèle à la CGEA (Melun).
- De nouveaux services peuvent voir le jour à la suite d'une réflexion alimentée par l'action des agents d'ambiance : Service Prévention de Transpole (composé d'anciens conducteurs) ou Pôle Environnement chargé des relations extérieures à la CTAC (Caen) créés en 1998, Service Prévention-sécurité-lutte contre la fraude aux TRAM (Mulhouse) créé en 1999, Service Environnement-sécurité en 1999 à BIBUS (Brest).

Notons que nous retrouvons ces évolutions dans bien d'autres entreprises comme dans plusieurs filiales de Via GTI d'Ile de France avec la création de Services Environnement en charge également du contrôle.

Il est clair que le premier cas de figure concerne des entreprises qui investissent fortement dans ces nouveaux emplois dans le cadre de politiques volontaristes par rapport à la sécurité et la prévention.

Ces évolutions sont révélatrices des transformations quant aux modes de relations internes entre les agents (articulation des fonctions de contrôle, d'ambiance et de prévention) et aux modes de relations avec les acteurs socio-économiques externes aux entreprises (croissance des partenariats).

Des changements dans le fonctionnement des entreprises

A des degrés divers, suivant l'antériorité, le volontarisme politique ou le volume des agents recrutés, les entreprises connaissent des évolutions au sein des collectifs de travail et dans leurs modes opératoires, aussi bien à l'interne que dans les relations avec leurs partenaires extérieurs. Si ces changements sont repérables, les effets qu'ils produisent en retour sur la vie de l'entreprise sont moins faciles à analyser. Les éléments qui suivent doivent par conséquent être interprétés avec discernement. Dans certains cas, il s'agit d'évolutions déjà engagées. Dans d'autres cas, il faudra les prendre comme des indices de transformation, des enjeux, des opportunités pour les entreprises ou des pistes d'investigation à approfondir.

Des changements internes

- Une structure interne du personnel qui se diversifie

Par le recrutement ou la présence dans l'entreprise de nouveaux salariés jeunes (dont une partie de femmes), très souvent d'origine étrangère et issus des quartiers sensibles, le profil général des entreprises se transforme, devient plus "mixte" et d'une certaine manière se rapproche de celui de la clientèle. On peut en espérer une meilleure "connivence" globale de l'entreprise avec son environnement et des évolutions au niveau des représentations, aussi bien du côté du personnel que de la clientèle. Ceci ne peut être que favorable à un meilleur équilibre interne et externe avec cet environnement.

Cette mixité peut se décliner en termes de :

- Age, puisque les agents d'ambiance ont souvent moins de trente ans, d'où un rééquilibrage de la pyramide des âges des entreprises ;
- Genre : la mixité des équipes d'agents d'ambiance est de plus en plus souhaitée, la présence de femmes devient de fait plus importante dans l'univers très masculin du monde des transports ;
- Origine ethnique : par une présence plus forte de personnes d'origine étrangère dans des entreprises traditionnellement "mono-ethnique" (exemples de la Compagnie des Transports Strasbourgeois où les agents d'ambiances furent les premières personnes d'origine maghrébine dans l'entreprise, ou de l'embauche de conducteurs d'origine étrangère à la CTAC à Caen) ;
- Origine sociale, en introduisant des personnes d'origine très modeste.

- Des fonctions et des modes de coordination qui évoluent
 - Pour la grande majorité des cas, les agents d'ambiance opèrent de façon disjointe des équipes de contrôle. Cependant, l'organisation de ces dernières a tiré parti de l'expérience avec un plus grand soin donné au relationnel⁵⁹ et, semble-t-il, avec une plus forte interrogation sur le rôle des femmes dans le contrôle (capacités relationnelles).
 - C'est, *a priori* du moins, avec les conducteurs que les relations des agents d'ambiance sont les plus denses. La répartition des tâches d'accueil, d'information et de médiation entre eux s'est réalisée en quelque sorte de fait puisqu'il apparaît que la redéfinition des fonctions des uns et des autres n'ait pas été vraiment structurée en amont de la mise en œuvre des expériences. Les agents d'ambiance ont assumé des tâches, peu ou pas effectuées par les conducteurs (surtout en ce qui concerne la médiation). Ils les ont ainsi déchargé d'un certain volume de travail, essentiellement au niveau de la veille du climat dans les bus, et au niveau de l'accueil et de l'information dans une moindre mesure. Ils ont surtout réalisé des tâches nouvelles : aide à la montée ou à la sortie, contrôle des scolaires, rappel des règles de civilités.

Quelques entreprises avouent que leurs conducteurs ont eu tendance à se désengager de la fonction d'accueil et d'information, poursuivant d'ailleurs en cela la tendance au "retrait" observée au sein de la profession (cf. Révah), toutes les entreprises sont d'ailleurs bien conscientes de la réalité du risque. Toutefois, on peut également penser, comme le font certaines entreprises, qu'*contrario* la plus grande décontraction des conducteurs induite par l'amélioration du climat de conduite mentionnée plus haut a pu favoriser une plus forte disponibilité envers la clientèle.

En ce qui concerne la relation conducteurs-maîtrise, l'arrivée de nouveaux agents est venue objectivement déséquilibrer cette relation bilatérale et on peut penser qu'un nouvel équilibre à trois (agent d'ambiance-conducteur-maîtrise) reste encore à construire dans la plupart des entreprises.

- Une partie des agents de maîtrise est directement ou indirectement (dans le cadre de leurs fonctions en matière d'environnement-sécurité) concernée par les agents d'ambiance. Certains d'entre eux se sentent en tension entre la demande d'une plus grande présence de la part des conducteurs, et les sollicitations des directions pour un investissement croissant dans le suivi des agents d'ambiance et la gestion du partenariat. La tension est d'autant plus forte que, pour une partie de ces agents de maîtrise, l'investissement fourni (nouveau et complexité des tâches, accroissement du volume de travail) n'est pas assez valorisé en terme financier ou professionnel. Il s'agit là d'une ligne de fragilité, car la maîtrise souffrait déjà d'un manque de reconnaissance au sein des entreprises (cf. Révah).
- De nouvelles fonctions apparaissent pour un nombre croissant de salariés avec l'introduction des agents d'ambiance. Les conducteurs, agents de maîtrise, cadres des équipes dirigeantes participent aux actions de recrutement, de suivi technique ou social (tutorat). Remarquons de plus

⁵⁹ Constat similaire à celui porté par Marie Lauriat sur la base d'une enquête dans 4 filiales de Via GTI, "*La naissance d'un métier, le cas des agents d'ambiance des transports en commun*", mémoire Diplôme de Sociologie, Institut d'Etudes Politiques, 1997.

qu'ils interviennent - pour une partie d'entre eux - vis-à-vis de l'extérieur, en lien avec les agents d'ambiance (participation à des dispositifs locaux sur la sécurité, interventions dans les écoles ou dans des manifestations...) ⁶⁰.

Il convient à cet égard de noter le manque de formation de ces personnels, qui, à l'instar des agents d'ambiance, se retrouvent souvent seuls dans la mise en œuvre de leurs nouvelles fonctions.

Dans l'ensemble, les entreprises ont du mal à engager des démarches de réflexion entre les diverses catégories de personnel parties prenantes des expériences. L'analyse se réalise le plus souvent de manière verticale (personnel-hiérarchie) et cloisonnée (entre conducteurs, entre agents d'ambiance, au sein de la maîtrise). Plusieurs entreprises, comme la SLTC à Lyon, TICE à Evry ou la CTAC à Caen, ont mis en place des Groupes d'Analyse de la Pratique (GAP) qui sont très riches pour l'expression des personnels, le repérage des dysfonctionnements et finalement pour l'amélioration de l'action. Cependant, ces GAP ne mixent pas les différentes catégories de personnel concernées par le travail des agents d'ambiance. Un potentiel d'échanges, de meilleure intégration et de plus grande performance des agents d'ambiance, est ainsi obéré. L'absence d'initiatives en ce sens amène à interroger l'attitude des directions, qui semblent redouter de telles "confrontations". Il est vrai que les tensions initiales produites lors des premières embauches ont marqué les entreprises. Ces dernières doivent d'ailleurs en général rester vigilantes, car une partie du personnel conteste la légitimité des actions menées. Les entreprises craignent certainement aussi de devoir gérer les effets perturbateurs qui pourraient en découler. L'introduction de ces nouveaux dispositifs touche, on l'a vu, les modes de fonctionnement interne et amène à des remises en cause. Dans ce cadre, les agents d'ambiance sont de "redoutables" observateurs du fonctionnement et des dysfonctionnements des entreprises.

- L'agent d'ambiance, levier d'analyse du fonctionnement de l'entreprise

Nous avons vu, précédemment, comment les agents d'ambiance pouvaient participer à l'ajustement du fonctionnement des lignes par leurs observations (par exemple, pour produire une meilleure gestion du trafic à proximité des marchés ou une meilleure adaptation du service certains jours). Les agents d'ambiance jouissent aussi d'une position particulière, ils participent en effet directement à la production du service et, en même temps, ils constituent un canal intéressant d'informations sur la qualité du service rendu, même si cette fonction n'est jamais explicite. Ce positionnement "décalé" a souvent contribué aux tensions avec les conducteurs qui y ont vu une espèce de contrôle sur leur travail. Leur position d'observateur privilégié leur autorise une analyse qui peut s'avérer fort pertinente à l'image de celle de ce "Grand Frère" de la RATP : *"C'est le comportement du machiniste qui joue, il y a un manque de communication. J'ai vu beaucoup de jeunes montrer leur carte, le machiniste ne regarde pas. Il est statique, robotisé. Ça se répercute sur les clients, ils disent "comment veux-tu que*

⁶⁰ A titre anecdotique, les conducteurs peuvent aussi voir "évoluer" leurs fonctions lorsque comme à Aulnay (TRA), ils aident les agents d'ambiance auprès des enfants dans l'animation d'un bibliobus.

*j'achète un ticket avec un machiniste comme ça ?". Pour qu'il y ait un changement, le machiniste doit changer.*⁶¹.

De telles remarques alimentent la réflexion, sur les causes des incidents et des dysfonctionnements. Elles mettent en valeur l'importance des éléments d'ordre relationnel au delà des éléments purement techniques et aident à mieux comprendre pourquoi certains conducteurs concentrent les problèmes, alors que d'autres semblent quasiment y échapper.

Les agents d'ambiance contribuent à un retour collectif sur la production du service et peuvent conduire à des déplacements de perspective, comme l'illustre ce responsable syndical suite à des échanges avec les agents d'ambiance au sujet de l'accompagnement des scolaires à la RATP : *"La discussion m'oblige à réfléchir sur la conception qu'on a de l'accompagnateur. A l'éclairage de la discussion, c'est évident qu'il faut qu'on réfléchisse autrement, notre idée d'accompagnateur n'est pas suffisante. Je vais demander à mes potes de voir de quelle façon on peut réfléchir à cette question"*.⁶²

Le retour d'expériences alimente la manière de voir des agents et les analyses des directions. C'est ainsi que certaines entreprises ont évoqué la contribution de l'expérience des agents d'ambiance dans leur manière d'envisager la formation et le recrutement du personnel, davantage orientée vers les compétences relationnelles.

- Une ambiance différente au sein des entreprises ?

Il serait présomptueux de vouloir faire porter au crédit des agents d'ambiance une amélioration de l'ambiance au sein de tous les collectifs de travail. Leur faible nombre vient relativiser une telle hypothèse et on pourrait même dire, à juste titre, que leur arrivée a perturbé sérieusement certaines entreprises... Cependant, nous formulons l'hypothèse que les agents d'ambiance, lorsqu'ils sont suffisamment nombreux et anciens, ont contribué à une meilleure ambiance aux sein des collectifs de travail ; ceci en lien avec l'ensemble des mesures de sécurisation et de gestion des ressources humaines prises par ailleurs par les entreprises.

Les effets mentionnés sur les conditions de travail des conducteurs ont sans doute eu des conséquences sur leurs relations avec les autres membres du personnel. De même, l'introduction de nouveaux agents, dont une partie de femmes, n'a pu que venir "équilibrer" des collectifs dont un des principaux problème ressentis était l'isolement. Par exemple, nous ne pouvons croire que le groupe de 12 jeunes hôtesses de TRA, par ailleurs très communicatives, n'ait rien produit vis-à-vis du groupe des conducteurs.

⁶¹ Macé, op. cit., p. 70.

⁶² Macé, op. cit., p. 104.

Les conducteurs sont certainement les plus concernés, mais nombre de salariés ont dû aussi apprécier une présence humaine. Nous pensons en particulier aux personnels travaillant aux guichets ou à l'entretien dans les réseaux du bus ou de métro. Cet agent d'ambiance, ancien dans la fonction, semble l'illustrer : *"On a créé un besoin, le conducteur, tous ceux qui sont sur le terrain, même la jeune femme au guichet qui voit venir un AMIS"*, (AA, 38 ans).

Enfin, un point lié à l'ambiance concerne les effets positifs de la mobilisation d'une partie du personnel, qui s'est vue donner de nouvelles missions à caractère relationnel et social, venant enrichir, voire renouveler pour certains, l'exercice de leurs fonctions traditionnelles. On peut en attendre une motivation supplémentaire, ce qu'exprime la fierté de ce responsable des agents d'ambiance sur un dépôt mettant en avant les résultats concernant l'insertion des AMIS *"56 % mis à l'emploi après un an et demi !"*.

Des changements dans les relations avec l'environnement extérieur

Les entreprises sont engagées dans un processus d'ouverture en direction de leur environnement socio-économique à laquelle les agents d'ambiance participent. L'enquête-sécurité du GART de juillet 1998 estime que deux tiers des réseaux connaissant des problèmes de sécurité ont initié des partenariats, avec des bailleurs sociaux, des maisons de quartier, le monde associatif, etc. Le fonctionnement des entreprises est alors marqué par cette évolution.

- Une gestion des ressources humaines plus partenariale

Le mode de gestion des agents d'ambiance, en direct ou via une structure extérieure, ainsi que le recours à des contrats aidés, conduisent à une gestion différente de cette nouvelle catégorie de personnel.

Le recrutement s'effectue très souvent en partenariat avec d'autres organisations (structures du service public de l'emploi, membre d'un groupement d'employeurs ou structures d'insertion), ce qui introduit de fait de nouveaux critères de recrutement et un débat sur les finalités des postes avec ces partenaires.

L'encadrement professionnel et l'accompagnement social sont le fait de salariés ayant des niveaux de responsabilités différents (conducteurs, agents de maîtrise ou cadres). Au quotidien, ils sont confrontés aux problèmes dus à l'introduction d'un nouveau métier et aux caractéristiques des personnes embauchées qui ont pour la plupart un rapport difficile à l'emploi (parcours chaotiques), voire au travail (indiscipline, absentéisme...), et des difficultés sociales (problèmes de logement...). Par ailleurs, dans la perspective d'une insertion professionnelle des agents d'ambiance, ces personnels doivent envisager des parcours de formation et de qualifications (sociale et professionnelle), des objectifs d'embauche. Or, toutes ces fonctions réclament l'ouverture sur des partenariats avec des acteurs extérieurs à cause des spécificités des personnes embauchées ou

parce que les modes de gestion des agents sont eux-mêmes partenariaux (recours à une structure externe ou gestion par un groupement d'employeurs).

Ainsi, l'ensemble de ces partenariats introduisent de nouveaux paramètres de gestion des ressources humaines, on peut également penser qu'ils participent à l'évolution des représentations, en particulier sur les questions d'insertion et de chômage des jeunes.

- Le développement d'activités avec l'environnement

Les entreprises avaient déjà, pour une partie d'entre elles, initié des actions avec l'extérieur, qu'il s'agisse d'interventions dans les établissements scolaires par des conducteurs ou des agents de maîtrise ou d'une contribution à des événements sportifs ou culturels (sponsoring ou participation d'agents). Les agents d'ambiance permettent d'augmenter le volume et la diversité de ces actions (information ciblée sur la vie d'une commune, participation à des événements ponctuels comme un forum des métiers, etc.) et d'impliquer un nombre plus élevé d'autres personnels, conducteurs en particulier.

- Une articulation croissante avec les acteurs locaux

Le développement des liens avec l'extérieur se réalise donc sur divers registres : recrutement, accompagnement social et professionnel, activités culturelles ou sportives, sans oublier la réalisation des fonctions de médiation au travers desquelles de nouveaux rapports se nouent avec les acteurs extérieurs (Police, collectivités locales, entreprises de services publics dans les Points d'Information et de Médiation Multi-Services).

Un des éléments les plus intéressants est l'augmentation des relations dans le domaine de la gestion de l'espace public.

D'une part, les entreprises de transport et d'autres acteurs publics (Police, bailleurs sociaux, collectivités locales) ou associatifs utilisent des agents de médiation qui se côtoient régulièrement. Des articulations se font jour lorsque par exemple des agents (en Contrat Emploi Jeune) de l'Education Nationale montent à un arrêt pour calmer les jeunes scolaires, que des agents de médiation municipaux reçoivent l'autorisation de la compagnie de transport pour accompagner un bus sur une ligne traversant le territoire communal (CGEA-transport à Melun) ou que des policiers intègrent les réseaux de transport dans leurs rondes (cf. la SEMTCAR à Rennes par exemple)⁶³. Des rencontres entre des structures employant des agents de médiation commencent à voir le jour et réunissent des responsables et parfois des agents (par exemple entre une entreprise de transport et une municipalité employant des agents de médiation).

Cependant, les coordinations sont dans l'ensemble peu développées et des interférences peuvent apparaître lorsque différents types d'agents de médiation opèrent sur un même territoire.

⁶³ In *Economie Mixte*, novembre 1998.

D'autre part, des initiatives ou dispositifs locaux requièrent une coordination dans laquelle les agents d'ambiance peuvent être impliqués. Il s'agit en premier lieu des Contrats Locaux de Sécurité (exemple de la mise à disposition de dix adjoints de sécurité pour la STAS à Saint-Etienne ou de Lille, voir encadré ci après), mais pour l'instant, les entreprises de transport sont encore peu impliquées directement sur ce point et les partenariats restent largement à construire. Cela concerne également des initiatives moins standardisées qui peuvent émerger localement comme la participation d'une hôtesse de TRA à Aulnay-sous-Bois (93) à l'élaboration d'une Charte des services publics. Nous restons, dans ce cas de figure, sur des expériences encore exceptionnelles.

Enfin, de manière plus diffuse, on assiste - à mesure que l'action externe des entreprises se fait plus visible - à l'accroissement des sollicitations extérieures pour intervenir : exposés dans les écoles, participation à des activités culturelles ou sportives, participation à des réunions de quartiers.

Avec la densification des relations entre acteurs, on peut observer l'émergence de relations plus formalisées ou contractuelles. C'est le cas des Contrats Locaux de Sécurité, mais cela s'exprime aussi par la signature d'accords tels que la convention officialisant le partenariat de la CGEA-Transport à Melun avec la mairie (dont un centre d'animation accueille le stage pratique d'agents passant un brevet d'animation).

Le Contrat Local de Sécurité Transport de LILLE

Un CLS Transport a été signé en décembre 1998 par les partenaires suivants : Police, Justice, Education Nationale, Communauté urbaine, Transpole, Conseil Général, Conseil Régional et SNCF. Il se traduit concrètement par des investissements en moyens techniques de l'ordre de 250 millions de francs (PC commun entre Transpole et la Police, renforcement de la vidéo surveillance, réaménagement de certaines stations de métro) et un accroissement du personnel affecté au réseau de transport (264 postes d'emplois jeunes de prévention, création d'une unité de police des transports avec 110 personnes). Le CLS Transport fournit un cadre et des engagements communs destinés à améliorer la situation.

- Les effets sur l'environnement socio-économique des entreprises

Il nous est difficile d'identifier l'impact des agents d'ambiance sur les acteurs socio-économiques de l'environnement des entreprises. Nous n'avons pu en rencontrer qu'un nombre limité. Nous pouvons néanmoins remarquer que les entreprises de transport ont répondu en partie à l'appel de ces acteurs pour une plus grande implication dans la vie de la Cité. Les entreprises concernées en ont sans doute tiré des bénéfices en terme d'image. L'augmentation des sollicitations dont elles font preuve montre bien l'évolution de leur positionnement dans l'espace public, ce qui constitue un gage pour l'expansion du partenariat dans l'avenir. En tout état de cause, les actions communes et les relations mises en place, notamment à l'occasion du travail des agents d'ambiance, ont permis d'avancer dans

l'émergence d'une vision commune du territoire. Dans plusieurs cas, cela commence par le partage de l'information, en particulier celle recueillie par les agents d'ambiance sur les incidents (cf. le cas d'Evry par exemple).

* * *

En conclusion, l'ampleur des d'effets repérables sur les lignes et au niveau de l'organisation interne apparaît assez logiquement liée au niveau d'ancienneté, des effectifs et de l'organisation des entreprises pour encadrer et professionnaliser les agents. S'il est difficile d'identifier une différence d'impact sur la clientèle et les dysfonctionnements (au sens large) selon que l'on a recours à une structure externe ou que qu'expérience est gérée en direct, il semble clair que les effets en retour sur l'organisation des entreprises soient d'autant plus forts que celles-ci s'engagent de manière volontariste. Le plus souvent, cela passe par un recrutement direct et des modifications organisationnelles des entreprises (création d'un service spécifique, nouvelles missions données à la maîtrise...).

D'une manière globale, la mise en œuvre de ces nouveaux emplois accompagne - voire génère - des questionnements stratégiques des entreprises de transport sur l'évolution des métiers, des compétences et les relations avec les partenaires de leur environnement. Notamment, la nécessité de penser la pérennité des emplois conduit à réfléchir sur l'évolution des carrières et donc sur les besoin de l'entreprise. L'introduction d'agents porteurs de nouvelles missions peut devenir ainsi un levier pour l'analyse prospective. Ce levier peut être très interpellateur pour l'organisation des entreprises, "L'implication locale de l'entreprise dans les quartiers doit ainsi s'accompagner d'une véritable politique des ressources humaines, stimulant la mobilisation du corps social, favorisant l'adaptation de l'organisation du travail, du système d'évaluation et de l'évolution des compétences des salariés concernés par l'élargissement de leurs fonctions"⁶⁴.

Les représentations des personnels ont sans doute évolué sous l'effet de la mise en place d'agents d'ambiance. On peut imaginer que le contact croissant avec les quartiers et avec des jeunes qui en sont issus, l'introduction de la question de l'insertion ont "déstabiliser" des préjugés. Les amalgames et les jugements caricaturaux ont sans doute régressé au bénéfice d'une image de jeunes sachant montrer leur utilité et leurs capacités. C'est ce que semble signifier cet agent : *"L'agent d'ambiance, c'est un plus pour l'image de l'entreprise car il y a des gens souriants, et aussi pour l'image des jeunes, les jeunes ne sont pas tous pareils"* (AA, 25 ans).

⁶⁴ Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi-CIME, *L'implication des entreprises dans les quartiers sensibles*, p. 43, Editions de l'Aube, 1998.

Un organisme de formation qui intervient régulièrement pour la STAS à Saint-Etienne a d'ailleurs remarqué un déplacement des représentations des conducteurs depuis le début de l'expérience en 1997.

Les entreprises s'ouvrent sur l'environnement et l'environnement entre dans les entreprises, un maillage croissant se réalise, mais il ne se fait pas sans tensions. Par exemple, telle municipalité recrute des agents d'ambiance en même temps qu'elle participe au groupement d'employeurs plaçant des agents d'ambiance auprès de ses membres ou dans un autre cas, les agents de telle entreprise de transport font doublon avec les agents d'ambiance mis à disposition d'un centre multimodal de transport. Les logiques traditionnelles d'intervention des uns et des autres sont questionnées, et les frottements dans les modes d'intervention sont aussi souvent des frictions, chacun ayant encore trop tendance à privilégier sa logique propre et à superposer les actions plutôt que de chercher les synergies et les subsidiarités.

PARTIE 3 - TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ET METIERS

3.1. DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES QUI SE CHERCHENT

Des expériences plus ou moins anciennes, une variété d'options pour les entreprises en terme d'insertion professionnelle, des dispositifs professionnalisants diversement construits : il n'est pas étonnant de retrouver en fin de course une palette de trajectoires multicolores. Les choses avancent et des parcours professionnels se définissent progressivement. Néanmoins, des dominantes se manifestent en "creux" : faiblesse des démarches de qualification (formation et travail sur les compétences), difficulté à envisager des filières construites et originales d'insertion professionnelle, en particulier, pour structurer une professionnalisation dans le champ de la médiation.

3.1.1. Des compétences acquises sur le tas, une filière de professionnalisation en ébauche

Des formations faibles pour des projets professionnels flous

La formation aura été l'un des maillons faibles dans l'ensemble des initiatives. Plus globalement, on peut dire que c'est tout le dispositif d'accompagnement de la professionnalisation, que ce soit vers le métier d'agent d'ambiance ou vers d'autres emplois, qui a été pris en défaut. Un grand nombre d'entreprises n'ont pas su définir clairement leurs objectifs stratégiques relativement aux trajectoires des personnes recrutées, ou du moins elles n'ont pas su établir une cohérence entre ces objectifs et les moyens apportés. Les résultats des trajectoires professionnelles des agents sont à la mesure de ces faiblesses : des formations courtes centrées sur l'adaptation rapide aux fonctions requises, un accès à l'emploi dans les entreprises surtout dirigé vers le métier traditionnel de conducteur, une démobilitation d'une partie importante d'entre eux.

Les formations apportées ont été pour l'essentiel des formations de courte durée (quelques jours seulement pour un tiers de notre échantillon...), ciblées sur la connaissance des entreprises et sur les compétences relationnelles et juridiques. Pour une part, les agents ont pu avoir accès à des formations de remise à niveau. Les formations plus professionnalisantes ont surtout concerné l'accès à la fonction de conducteurs et plus récemment le développement des formations menant au CFP 3000⁶⁵. Entre les deux, on retrouve des formations variées (informatique, sécurité-gardiennage, vente-animalerie...) répondant aux souhaits personnels des agents. Remarquons à ce propos la fréquence des formations dans le domaine de l'animation (BAFA, BEATEP), ce qui est d'ailleurs assez conforme au profil des agents recrutés. Mais cette hétérogénéité témoigne aussi du manque de maturité des

projets professionnels des agents et de l'absence de construction de trajectoires en lien avec les dispositifs d'encadrement et de suivi des entreprises.

On observe une contraction en ce qui concerne les formations longues sous l'effet du passage du dispositif Emplois de Ville (disposant d'un volet formation) au dispositif Emplois Jeunes dans la conception duquel cet aspect n'a pas été pris en compte. Cette situation tendrait à se modifier comme en témoigne l'augmentation du nombre d'agents s'engageant dans le CFP 3000.

Ce qui est significatif dans la plupart des expériences, c'est le manque cruel de structuration de la démarche formative.

D'une part, de nombreux agents font état du décalage entre l'aspect standardisé et théorique des formations reçues et leurs pratiques. Or, l'articulation formation/pratique professionnelle est d'autant plus indispensable qu'il s'agit d'un nouveau métier.

D'autre part, nous observons le déficit de la formation continue, très lié aux carences dans l'encadrement et le suivi. Cette formation est pourtant très importante pour les raisons exposées à l'instant.

Enfin, nous pouvons nous interroger devant la méconnaissance de la filière de formation du CFP 3000 (attendus et contenus), exprimée par des agents devant en bénéficier.

De nombreux éléments dans le domaine de la formation ou de l'accès à l'emploi renvoient aux modes d'accompagnement des projets professionnels, qui sont naturellement différents selon que les entreprises s'inscrivent dans une optique de "sas" vers l'emploi ou d'intégration. Néanmoins, ces dispositifs ont été jusqu'à présent généralement peu élaborés. Les cas où le suivi a été confié à une structure d'insertion étant quelque peu différents de par l'expérience de ces structures. Toutefois, cette expérience n'a pu compenser le flou fréquent des objectifs stratégiques des entreprises concernant le futur professionnel des agents d'ambiance. Aujourd'hui, les entreprises sont devenues plus conscientes des enjeux en termes de formation et d'accompagnement professionnel, et nombre d'entre elles entendent y donner priorité.

Une filière d'accès à l'emploi... jeune ?

Tout en tenant compte du fait qu'une grande partie des agents n'a pas encore terminé son cursus de formation, l'analyse des trajectoires des agents conduit à plusieurs constats :

Une proportion significative des agents a quitté les entreprises en cours de contrat

- Dans le meilleur des cas, les agents ont été embauchés dans d'autres entreprises. Ce type d'embauches n'est pas négligeable : 3 hôtesses sur les 19 recrutées par TRA en Seine-Saint-Denis, un tiers des 6 agents des TUB à Blois, 2 sur 11 agents à la SGTA d'Angoulême.

⁶⁵ Mentionnons pour information la création fin 1998 du CAP "agent de médiation et de prévention" et un

- Cependant, les cas les plus fréquents sont des démissions pour cause d'absence de motivation ou des licenciements pour fautes (absentéisme, difficile intégration dans le collectif de travail, violences...). La rotation est très variable selon les entreprises, jusqu'à 30 % des personnes recrutées dans certains cas (c'est-à-dire qu'une personne sur trois doit être remplacée). Elle dépend aussi des "promotions" de personnes embauchées et est plus élevée pour celles ayant dû "essuyer" les plâtres. La rotation du personnel tend en effet à se ralentir avec l'affinage des recrutements et la structuration des dispositifs (conditions de travail et d'insertion dans les entreprises, formation...).

L'insertion professionnelle - hors filière ambiance ; après les contrats ou en cours de contrat dans les entreprises partenaires - est conséquente

- Les entreprises de transports embauchent une proportion notable d'agents, essentiellement comme conducteurs, parfois comme contrôleurs ou agents de station : 45 % des agents recrutés à la SGTA (Angoulême), 38 % à la CGEA Transport (94), de 30 à 50 % à la STAS (Saint-Etienne), 36 % à la SEMVAT (Toulouse), 23 % à RTM (Marseille), c'est-à-dire pour des entreprises ayant recruté dans l'optique d'une intégration ; 20 % à la SEMITAG (Grenoble) ou 17 % des AMIS (dispositif d'insertion) à la SLTC (Lyon) où la perspective d'embauche par l'entreprise n'est qu'une option parmi d'autres ;
- Les partenaires, membres des groupements ou des associations d'employeurs, peuvent aussi représenter une voie d'embauche, les entreprises de transport restant cependant les employeurs prépondérants pour l'ensemble des cas. Mentionnons à ce sujet les deux cas de notre échantillon : le recrutement par la Poste de cinq agents de "Partenaires pour la Ville, Boucles Nord de Seine", et l'embauche de trois agents à Mulhouse (deux par la SNCF et un par une compagnie de transports interurbains) ;
- Une partie des agents ayant terminé leur contrat a pu trouver un emploi en dehors du champ des partenaires et dans un laps de temps plus ou moins long. Le suivi des personnes étant loin d'être systématique (ce qui est d'ailleurs en général le cas dans le champ de l'insertion), l'information est rarement disponible, mais on peut supposer que des agents ont su profiter du passage dans les entreprises de transport pour trouver plus facilement un emploi. Ainsi, les transports avignonnais (TCRA) notent qu'un an après la fin de leur contrat, 60 % de leur première promotion d'agents (contrats d'un an) ont trouvé un contrat à durée indéterminée ; selon la RTM de Marseille, le taux de sortie vers l'emploi est de 66 % pour le personnel en Contrat Emploi Ville et 43 % pour celui en CES ou CEC ; pour les TUL à Laval, quatre des six premiers agents recrutés en contrat de qualification ont trouvé un emploi (dans quatre secteurs : travail temporaire, animation sportive, insertion des jeunes, agent d'ambiance), un autre est en formation.

Ainsi, à partir de ce bilan et tenant compte que de nombreux recrutements se sont faits à partir du Plan Emplois Jeunes, on note que dans l'absolu une majorité des agents est encore sur un poste d'agent d'ambiance ; l'insertion professionnelle des agents d'ambiance concerne donc, pour le moment, majoritairement ce secteur. On pourrait même parler d'un accès à l'emploi... jeune, puisque c'est aujourd'hui le statut majoritaire. Le dispositif Emplois Jeunes est venu d'une certaine manière rigidifier le schéma d'insertion professionnelle de façon quelque peu paradoxale. En effet, il repousse l'échéance de l'insertion professionnelle à cinq ans, "déstressant" ainsi les entreprises par rapport à cet objectif, et en même temps il pousse les entreprises à réfléchir à la structuration d'un nouveau métier.

Toutefois, si l'on met entre parenthèse l'inertie apportée par les dispositifs publics d'aide, le bilan que l'on peut tirer aujourd'hui en terme de trajectoires professionnelles est plutôt celui de l'activation d'une filière d'insertion comme conducteur, voire dans les services publics dans une moindre mesure (les partenaires des entreprises de transport). Pour une partie des personnes, le travail d'agents d'ambiance a constitué un tremplin vers l'emploi, une filière d'attente ou d'acquisition de compétences avant de trouver une place sur le marché du travail.

Des filières d'insertion professionnelle

Sur la base des constats précédents, plusieurs filières d'insertion professionnelle se dessinent, elles composent une photographie, à un moment donné, des résultats obtenus en terme d'emploi. Il convient toutefois de les replacer dans une perspective non figée, le contexte étant évolutif (politiques publiques, choix stratégiques des entreprises, construction d'un nouveau métier).

Une filière vers le métier d'agent d'ambiance ou plus généralement vers les métiers de la médiation

Deux groupes d'expériences se distinguent :

- Une filière d'intégration

Les agents sont recrutés pour un poste d'agent d'ambiance amené à perdurer, même si les personnes peuvent évoluer dans ou en dehors de l'entreprise. Il s'agit plutôt d'une voie d'intégration en direct, sans passer par des structures externes : TRA en Seine-Saint-Denis, TICE à Evry, Semurval à Valenciennes, Transpole à Lille et SLTC à Lyon (ces deux entreprises ayant en même temps un pôle ambiance cogéré avec une structure externe).

- Une filière de la médiation

Des structures externes aux entreprises se positionnent dans le champ de la médiation, les agents peuvent être affectés dans différentes organisations. C'est le cas des Messagers dans le Nord parisien et de Partenaires pour l'Emploi dans le Val de Marne.

Une filière d'insertion professionnelle multi-emplois

Cette filière se caractérise par une palette de débouchés en terme d'emplois, qu'il s'agisse d'emplois au sein des organisations partenaires des initiatives ou d'emplois sur le marché du travail en général.

- Le recrutement d'agents pour le métier de conducteur

Les entreprises embauchent en direct des agents en vue de leur intégration, le plus souvent comme conducteurs. Cela concerne la STAS (Saint-Etienne), la SGTA (Angoulême), la CGEA-Transport (Melun) et SEMURVAL (Valenciennes). Nous rangerons la SEMVAT (Toulouse) dans ce groupe, car bien qu'appartenant à une association d'entreprises et ouverte sur d'autres perspectives d'emploi, elle a recruté des conducteurs ou des vérificateurs.

- L'insertion dans les entreprises de services publics partenaires

Il s'agit d'associations d'entreprises, les agents d'ambiance ont été embauchés par l'une d'entre elles : TRAM (Mulhouse), "Partenaires pour la Ville Boucles Nord de Seine".

- Des initiatives n'ayant pas *a priori* de priorités quant aux débouchés

Les agents d'ambiance peuvent intégrer les entreprises de transport ou bien répondre aux opportunités identifiées par eux-mêmes ou par les différents partenaires (structures d'insertion, entreprises, institutions...). C'est le cas de TCRA (Avignon), TUL (Laval), CTAC (Caen), RTM (Marseille) ou TUB (Blois) et les expériences qui se définissent explicitement comme "sas" vers l'emploi comme Semitag (Grenoble), Pulsar (Strasbourg) et les AMIS de la SLTC (Lyon).

Les "succès" les plus nets en terme d'emploi concernent les filières d'intégration sur les postes d'agents d'ambiance et de conducteurs. Ils renvoient directement à la mobilisation claire des entreprises en termes d'objectifs et de moyens mobilisés.

3.1.2. Bilan du point de vue des agents d'ambiance

Les trajectoires des agents d'ambiance sont délicates à reconstituer et leur présentation synthétique est difficile. Il faudrait en effet les mettre en perspective selon les nombreuses variables (ancienneté de l'initiative, nature des contrats, existence de dispositifs d'encadrement, conditions de travail...) et selon les différents profils des personnes (bénéficiaires du RMI, ex-étudiants sans diplôme supérieur, jeunes sans qualification issus des quartiers sensibles...). Par conséquent, à partir de nos enquêtes et des divers travaux sur le thème, nous tenterons de faire apparaître les points ressentis par les agents comme les plus sensibles.

Les tensions du métier

Les tensions rencontrées par les agents dans leurs missions sont nombreuses et de divers ordres. Elles font de la fonction d'agent d'ambiance un métier difficile. Elles expliquent grandement leur rotation et leur fréquente perte de motivation.

La difficile reconnaissance au sein des collectifs de travail et vis-à-vis de la clientèle

Nous ne reviendrons pas sur les conditions d'intégration dans les entreprises qui ont souvent durement éprouvé les agents et laissent des marques - voire des blessures - profondes.

Plus globalement, la quête - légitime - de reconnaissance des agents vis-à-vis de leurs collègues, de la direction et de la clientèle est un chemin ardu.

D'une part, ils ont en général un statut incommode à assumer, car ils sont souvent mis à disposition par des structures externes, or ils sont porteurs de l'image et des missions de l'entreprise de transport à laquelle ils doivent rendre des comptes sur la qualité de leur travail. Comme le souligne bien A. Begag *"Ils sont en porte-à-faux vis-à-vis de la structure qui les emploie, ils éprouvent de grandes difficultés à se forger une légitimité professionnelle qui leur donne le sentiment d'être enraciné quelque part"*⁶⁶. Leur contrat de travail est de plus marqué du sceau de l'exception, *"Ils nous appellent les CES"*⁶⁷, *"Comment voulez-vous être reconnu, quand on dit que vous êtes un Emploi Jeune ?"*, (AA, 25 ans). Le basculement général vers les Contrats Emplois Jeunes réduit la dimension de précarité inhérente aux CES.

La question de la tenue reflète assez bien cette tension sur la légitimité. Les jeunes ont des positions parfois ambiguës, oscillant entre le refus de principe d'un uniforme (*"Cela fait plouc !"* AA, 25 ans) et la demande d'une tenue qui les rapproche du statut de leurs collègues conducteurs et procure une meilleure visibilité vis-à-vis de la clientèle (reconnaissance et autorité). L'exemple des AMIS lyonnais est révélateur, une partie d'entre eux arborant une cravate (la leur) pour se rapprocher de la tenue officielle des conducteurs. Par ailleurs, si la première réaction est de trouver "ringard" le port d'une tenue, on apprécie volontiers, dans un second temps, une tenue de qualité (ayant notamment un bon "look").

La reconnaissance par rapport à la clientèle est aussi très importante. Certaines réactions des clients peuvent venir renforcer le sentiment de non-reconnaissance généré dans l'entreprise, *"On était des larbins, des chiens, des moins que rien"*, (AA, 24 ans)⁶⁸. Ce type de réaction violente - non isolée - est sans doute extrême, mais elle exprime la grande sensibilité de personnes (jeunes maghrébins, chômeurs de longue durée), pour lesquelles la question de la reconnaissance sociale, de l'identité est

⁶⁶ Op. cit. p. 38.

⁶⁷ Op. cit. Begag, p. 40.

⁶⁸ In vidéo *"AMIS mode d'emploi"*, Moderniser sans Exclure, Lyon, 1996.

littéralement essentielle. Ce type de problèmes renvoie également à la visibilité et à la valorisation des tâches effectuées.

Un contenu du travail plus problématique que les conditions de travail

Le plaisir d'exercer un métier relationnel, au fort degré d'autonomie, est réel chez nombre d'agents. Cependant, les modalités de son exercice sont souvent déstabilisantes.

- Au niveau des fonctions exercées

Le flou des fonctions et la faiblesse de leur contenu ajoutés au manque de préparation pour les remplir, mettent les agents mal à l'aise et les amènent à une certaine démotivation. Nous avons pu observer combien l'accueil peut être une fonction difficile à assurer correctement, de manière continue, alors que les clients font à peine attention aux agents ou leur dénie toute réponse à un "bonjour". Par ailleurs, les temps morts sont nombreux, en dehors des moments traditionnellement les plus "actifs" relatifs aux flux professionnels et scolaires. Cela rend le travail monotone et démotivant et rejait sur l'image renvoyée à la clientèle, comme l'illustre le qualificatif de "plantes vertes" attribué aux AMIS de Lyon (ils portent une tenue verte).

Il devient ainsi essentiel de travailler à l'enrichissement des tâches. Celles en direction de l'environnement extérieur ou qui font sortir les agents hors des lignes sont particulièrement appréciées et demandées, *"Elles s'éclatent plus dans des actions de commercialisation"* déclare ce cadre marketing. Par ailleurs, la communication en direction de la clientèle devrait être beaucoup plus offensive. Il est clair aussi que les moyens doivent s'ajuster aux missions confiées. Ainsi, dans ce groupement d'employeurs, alors que les relations de proximité avec les quartiers sont présentées comme un axe d'intervention pour les agents, on les autorise à participer aux réunions de quartier auxquelles ils sont invités à la condition que cela se fasse en dehors de leur temps de travail. On ne peut espérer, de la part d'agents payés au SMIC, ce dont on serait en droit d'attendre de cadres ou de responsables d'entreprise...

- Au niveau du positionnement des agents

La nature "intermédiaire" des agents et de leur fonction est source de tiraillements.

D'une part, leur situation de proximité/différence avec les jeunes à l'origine des dysfonctionnements est parfois difficile à assumer, notamment le fait de devoir se positionner du côté de l'entreprise pour interpeller ses "semblables"⁶⁹. La connaissance des codes, voire des personnes, ainsi que la légitimité donnée par l'appartenance sociale (ethnie, quartier) peuvent représenter des leviers pour entamer le dialogue et faire respecter certaines règles. Cependant, elles comportent aussi des risques que plusieurs entreprises de transport ont dû affronter : reproduction des réseaux sociaux à l'interne entre collègues et, à l'externe, avec les copains (sous la forme d'exemption de paiement ou de présentation des titres de transport, ou bien de laisser-faire).

⁶⁹ Cf. aussi Begag et Macé.

D'autre part, la tension prévention/répression joue de façon opposée selon les agents. Pour une partie d'entre eux, l'incitation à la présentation des tickets (fonction largement répandue dans notre échantillon) est source de tensions dans la mesure où étant ainsi assimilés aux contrôleurs, leur position bascule dans le champ du répressif et leur fonction de médiation est mise en cause. Pour d'autres, au contraire, l'absence de pouvoir répressif - donner une amende suite à un incident - entame leur crédibilité⁷⁰.

- Au niveau des conditions de travail

Les horaires de travail sont très exigeants pour les salariés : large amplitude journalière et hebdomadaire, fractionnements conduisant parfois à des "trous" dans la journée.

Le niveau du salaire est toujours bas et les agents le mettent clairement en rapport avec la difficulté du travail et leur motivation, *"Pour un salaire comme ça, on va pas risquer un coup de couteau !"* (AeA, 21 ans). Néanmoins, le niveau de salaire et les horaires de travail (hormis pour les mères de famille) n'apparaissent pas comme des éléments de rejet de l'emploi. N'oublions pas que nous avons à faire à des personnes qui ont été éloignées du marché du travail ou qui n'ont connu que des emplois précaires peu rémunérés ; elles valorisent donc la relative stabilité de leur statut. Toutefois, la concurrence accrue sur le marché du travail (difficulté à trouver de la main-d'œuvre) et la venue massive de nouveaux profils, au travers des Emplois Jeunes, pourraient rendre rédhibitoires des horaires pénibles et des salaires faibles. Certaines difficultés, ici ou là, pour recruter en témoignent. De plus, le bas niveau des salaires tend à attacher à ces emplois une image d'emplois transitoires, de "petits boulots", *"C'est un bon travail pour une personne qui est chez ses parents"* (AeA, 21 ans). Ceci vient d'une certaine manière à l'encontre de l'idée d'un "vrai" métier.

Ceci dit, en terme professionnel, c'est moins la dureté des conditions de travail et la faiblesse des rémunérations qui sont mises en cause que l'absence de perspective d'emploi. Il semble que les agents sont d'autant prêts à assumer ces conditions que les possibilités d'évoluer sont réelles, qu'ils ont le sentiment que l'on s'intéresse à leur devenir professionnel dans ou en dehors des entreprises de transport. C'est ce que note également E. Macé à propos des "Grands frères" de la RATP pour lesquels c'est l'absence de mobilité, plus que le SMIC, qui est problématique⁷¹. L'exemple de SEMURVAL à Valenciennes l'illustre à sa manière : cette expérience n'a connu aucune démission ou licenciement alors que le travail est à mi-temps, payé au SMIC, mais l'évolution vers le métier de conducteur est clairement affichée lors du recrutement et est effective dans la réalité.

Nous voyons là l'effet dynamisant des perspectives de mobilité, contrastant avec la démobilité induite par des engagements initiaux non tenus.

⁷⁰ Cf. Begag et Macé.

⁷¹ Ibid.

Acquis et désillusions

Dans un ensemble de bilans personnels nécessairement variés et contrastés, il est possible de tracer deux lignes de convergence :

Une déception face aux attentes suscitées sur la formation et l'insertion professionnelle

Les personnes se sont trouvées confrontées à la faiblesse des dispositifs de formation et de suivi professionnel, alors que souvent des perspectives de parcours qualifiant et d'insertion professionnelle leur avaient été présentées. Il en a résulté pour de nombreux agents le sentiment qu'on les a laissé tomber (voir aussi Begag et Macé) ou des désillusions : *"La formation a été le mot-clé qui m'a fait entrer, c'était même "la formation que vous souhaitez", mais c'est du pipeau, j'ai proposé l'infographie au responsable de formation, mais cela ne correspond pas aux critères, c'est pas adéquat par rapport aux budgets, aux fonds de formation ou aux horaires, ce qu'ils proposent, c'est en rapport à la médiation, mais c'est du vague..."* (AA, 24 ans).

A contrario, lorsque les dispositifs de formation ou de suivi professionnel sont en place et que l'entreprise propose un cadre professionnel défini, la confiance - gage d'engagement - est présente. Ainsi pour cet agent de médiation de la SLTC embauché en Contrat Emploi Jeune, la perspective est claire : *"Ils misent sur notre tête"*. De même, pour une partie des agents bénéficiant du soutien de tuteurs à la démarche de recherche d'emploi, l'appui donné (lorsqu'il est fait correctement...) est apprécié en comparaison avec les structures publiques telles que l'ANPE ou les PAIO.

Un sentiment partagé en terme d'acquis dans le parcours professionnel

Face aux constats précédents et au fait que le retour sur les pratiques est loin d'être systématique, les personnes ont naturellement du mal à décliner les acquis de leur parcours d'agent d'ambiance. On peut faire l'hypothèse que ceux ayant connu une expérience difficile, à quelque titre que ce soit (non intégration dans le collectif de travail, désillusion, absence de suivi, etc.) valorisent peu ou pas leur expérience. Cependant, une grande part des agents pense avoir gagné en compétences relationnelles et en terme d'assurance par rapport aux autres, notamment dans la gestion des situations difficiles. Une partie d'entre eux espère en tirer profit pour son avenir professionnel grâce à l'acquisition de compétences valorisables, *"Cela me servira plus tard"* (AA, 25 ans), *"D'après ce que j'entends parler, passer AMIS, c'est un petit plus par rapport au sérieux, à la maîtrise de soi, etc."* (AA, 25 ans).

Etre... ou ne pas être agent d'ambiance... ?

Entre un positionnement des entreprises encore en construction et un bilan mitigé fait par les agents sur leur expérience, on imagine facilement leur difficulté à s'imaginer un avenir professionnel. Par ailleurs, on ne peut attendre le même discours d'une personne embauchée en CDI sur un poste

d'agent d'ambiance et d'une autre bénéficiant d'un Contrat Emploi Jeune pour travailler au sein d'un groupement d'employeurs. Les principales opinions exprimées par les agents sont les suivantes :

"Une opportunité d'emploi, mais pas un vrai métier"

Pour un grand nombre d'agents, leur embauche a constitué une opportunité de travail et la situation n'est pas encore stabilisée. Les expériences sont récentes dans de nombreux cas, encore en rodage avec les difficultés présentées plus haut. Le travail réalisé n'est pas encore vécu comme un métier et pour beaucoup il reste assimilé aux dispositifs d'emplois précaires par lesquels ils sont déjà passés, *"Une majorité des agents de prévention et d'environnement pensent que c'est de la m..."* (AA, 24 ans).

"Il s'agit d'un métier, mais dans lequel on ne peut rester"

Ce discours, largement répandu parmi les agents d'ambiance, est formulé en premier lieu par les agents jouissant d'une relative antériorité dans le poste et bénéficiant d'un "dispositif" cohérent (lisibilité politique, encadrement, formation) au sein de l'entreprise.

Mais d'une manière générale, cette considération semble reposer beaucoup (essentiellement ?) sur le constat d'une réelle utilité sociale, *"C'est un métier à part entière, qui demande du punch, faut avoir du caractère, être sociale, polyvalente. Le métier lui-même, il est bien, mais il faut aller de l'avant, je ne me vois pas à 40 ans être hôtesse, or je ne veux pas être contrôleur ou conducteur"* (AeA).

La réalité d'un "vrai métier", à l'image de ceux qui existent déjà, n'est sans doute ressentie que par une minorité de salariés. Certains agents s'y sentent en effet relativement bien, le travail peut être vécu comme intéressant (mais cela n'en fait pas pour autant un métier) et une minorité d'agents peut même envisager d'y rester *"C'est un vrai métier, cela rend service à tout le monde, et dans la police ils restent bien !"* (AA, 40 ans).

Le fait de ne pouvoir rester dans le même poste s'explique par une certaine "usure", la gestion des tensions est stressante et le contenu du travail peut être vécu comme trop monotone. De plus, la carrière professionnelle peut s'envisager autrement, dans l'entreprise ou ailleurs sur le marché du travail.

"Une étape, en attendant mieux"

Des dispositifs professionnels en construction, des entreprises qui affichent des perspectives d'évolution vers la conduite, des regroupements d'entreprises qui se présentent comme des "sas" vers une intégration dans l'une d'entre elles ou ailleurs sur le marché du travail, finalement, les possibilités de se stabiliser dans le métier d'agent d'ambiance sont assez minces. Il s'agit, pour une majorité d'agents, d'un emploi d'attente et leurs regards vont naturellement en direction des entreprises pour lesquelles ils travaillent. L'image et les conditions de travail de ces entreprises, en général de services publics, sont très attractives. Pour de nombreuses personnes, l'emploi d'agent d'ambiance est perçu comme la première marche vers l'intégration dans l'une de ces firmes.

De leur point de vue, les agents ont une perspective floue sur l'existence et l'avenir du "métier" d'agent d'ambiance. Il n'en reste pas moins que ces nouveaux emplois existent bel et bien, interpellent les stratégies d'entreprises, les collectifs de travail et les métiers des entreprises de transport.

3.2. LE "METIER" D'AGENT D'AMBIANCE

Hormis le fait que le concept même de métier est sujet à un débat dans lequel nous ne pouvons ici entrer (peut-on aujourd'hui encore penser en terme de métier ?), nous ne sommes pas en mesure de statuer aujourd'hui sur l'existence et le contenu de ce métier. En effet, ce "construit social", pour reprendre l'approche fondatrice de Geneviève Latreille⁷², est actuellement dans un processus d'élaboration collectif. Certaines considérations concernant les initiatives de mise en place d'agents d'ambiance peuvent être utiles à la réflexion et à l'action. Elles portent sur le concept de médiation et sur ses implications structurelles pour l'action, puisque les fonctions d'agent d'ambiance se placent - du moins en partie - sur ce champ-là et sur les enjeux spécifiques de ce métier en construction et ses rapports avec les autres métiers de l'entreprise.

3.2.1. "Métier" d'agent d'ambiance et médiation

L'articulation des agents d'ambiance au champ de la médiation nous conduit à un certain nombre de considérations quant aux fonctions et au statut de ces agents.

L'introduction d'agents d'ambiance participe de la multiplication de l'intervention de "tiers" dans la gestion des relations sociales. Ils partagent avec ces "tiers" plusieurs caractéristiques : ils font reposer leur action sur une démarche de communication et non de rapports de force ; ils ont pour rôle de créer ou recréer un cadre de communication entre les individus afin de rétablir ou d'établir un lien social ; ils visent à créer les conditions pour favoriser l'expression des individus pour en faire des individus autonomes, acteurs de leur devenir⁷³.

Notons à cet égard que le dispositif Emplois Jeunes est un cadre privilégié de développement de ces emplois. Fin 1998, les agents d'accompagnement ou de sécurité transport représentaient 2,5 % des effectifs, les médiateurs sociaux ou familiaux 6,9 %⁷⁴.

Différents auteurs mettent en avant la condition d'indépendance nécessaire pour exercer la fonction de "tiers"⁷⁵, ce que certains opérateurs traduisent par l'indispensable recours à des structures indépendantes des entreprises de transport pour gérer les agents d'ambiance. Dans nos enquêtes,

⁷² "La naissance des métiers en France, 1950-1975, étude psycho-sociale", Presses Universitaires de Lyon, 1980.

⁷³ Cf. Jean-Pierre Bonafé-Schmitt, "La médiation : un autre modèle de régulation sociale", in *Médiation et lien social*, sous la direction d'Yves Morhain, 1997.

⁷⁴ In *Nouveaux Services Emplois Jeunes Actualités*, 02-99, DRTEFP Rhône-Alpes.

⁷⁵ J.-P. Bonafé-Schmitt, *ibid* ; Jean-François Six, *Dynamique de la médiation*, Desclée de Brouwer, 1995.

cette position stratégique n'est portée explicitement que par l'expérience des Messagers et de Promévil (qui a émergé sur la question plus large de la médiation et du lien social dans les quartiers en difficulté). On a vu aussi que la fonction de médiation s'exerce essentiellement dans le cadre de la gestion des agressions et incivilités qui n'est qu'une des missions, et pas la principale, des agents d'ambiance.

Cependant, ce discours sur la médiation et la notion de "tiers" se retrouve en filigrane dans la plupart des expériences.

La médiation recouvre alors plusieurs sens, que les agents d'ambiance traduisent dans leurs pratiques de manière différenciée :

- la médiation comme activation de la communication entre parties prenantes ;
- la médiation comme recherche de résolution de conflits ;
- la médiation comme ouverture d'un espace de dialogue visant à transformer les parties en présence en vue de la construction d'une démarche (projet, nouveau mode de relations, nouveau consensus...).

Ces aspects sont jusqu'à présent mis en œuvre dans un ordre décroissant en terme de volume d'activités, le dernier point opérant surtout au niveau des agents ayant des missions dans l'environnement extérieur aux lignes de transport (appui à la formulation de projets par des jeunes, participation à l'élaboration d'une Charte des services publics...). D'une manière générale, la médiation vise à assurer la production du service transport dans de meilleures conditions, ce qui renvoie ces expériences à une logique instrumentale, d'ailleurs fort compréhensible pour des opérateurs privés. En ce sens, l'agent d'ambiance serait alors plus "médiateur" que médiateur, à l'image de cet accessoire permettant de donner toute sa qualité à la prestation musicale.

Dans ce cadre, la question de la nature interne ou externe des structures "porteuses" des expériences doit être posée. La situation d'extériorité conférée par l'appartenance à une structure indépendante entraîne plusieurs types de difficultés quant au statut des agents d'ambiance, à leurs missions et à la portée de leur action.

La non-appartenance à l'entreprise accentue la non-reconnaissance des agents

Pour les agents

Les contrats atypiques soulignent déjà, on l'a vu l'absence d'un statut "normal", mais le fait de ne pas dépendre de l'entreprise de transport accroît leur sentiment de "marginalisation". Le statut professionnel semble s'accommoder encore mal, surtout pour le type de populations concernées, d'un cadre de multi-employeurs.

Pour les clients

Les agents sont peu visibles et reconnaissables puisqu'ils ne sont pas systématiquement présents sur les lignes, qu'ils portent une tenue guère identifiable et que leurs missions sont peu connues. Cette situation ne peut que compliquer leur fonction de médiation (activation de la communication) car les clients ont certainement du mal à demander une information ou à répondre à un émetteur non identifié. Il faut que la visibilité des agents (tenue, clarté des missions) et les besoins de la clientèle se rejoignent pour renforcer la dimension de service de leur fonction. Par ailleurs, on peut s'interroger sur le degré de légitimité qu'un client accorde à un tiers médiateur dans un conflit. Cette légitimité est d'abord celle de la structure à laquelle appartient l'agent, or les structures externes sont inconnues des clients. On peut penser que l'agent d'ambiance est, de fait, assimilé à un membre du personnel de l'entreprise.

De plus, la position de médiation est ambiguë dans le cas des agents d'ambiance, car le plus souvent les conflits portent sur le non-respect de la règle dont il incombe à l'agent d'ambiance d'en rappeler le sens et le contenu. Cette règle, qui renvoie en partie aux codes de civilité communément admis, est surtout la règle de l'entreprise de transport. Il devient alors difficile d'être tiers et partie prenante. Au contraire, l'agent d'ambiance doit sentir tout le poids de l'entreprise derrière lui.

Pour le collectif de travail

Un nouvel arrivant doit toujours se faire reconnaître, plus encore lorsqu'il porte de nouvelles missions. On imagine facilement que la tâche est rendue plus ardue lorsqu'il ne peut se revendiquer de l'appartenance à la même entreprise.

La non-appartenance à l'entreprise tend à favoriser les inerties

Le recours à une structure externe conduit à renforcer la distance entre les agents d'ambiance et le fonctionnement interne des entreprises. On peut ainsi penser que l'effet de levier, au niveau des changements internes que peuvent induire les agents d'ambiance, en est limité : plus ces fonctions et ces agents sont en marge de l'entreprise et moins sa structure risque d'être "déstabilisée", l'entreprise étant relativement moins incitée à modifier son fonctionnement.

De plus, une trop grande extériorité à l'entreprise pourrait rendre les nécessaires adaptations des personnels et des missions plus lourdes à gérer. La séparation entre la fonction employeur et la fonction d'encadrement technique génère des coûts de transaction supérieurs de par le surcroît de négociation entre les parties prenantes (notamment, en cas de problèmes dans l'exécution des tâches). Par ailleurs, l'évolution des postes et des compétences est sans doute plus délicate à gérer lorsqu'existe un niveau supplémentaire de coordination (par exemple, pour modifier les conditions de travail, faire évoluer les missions, structurer un parcours de formation...).

Ces contraintes, engendrées par le recours à une structure externe, ne signifient pas qu'il s'agisse d'une option sans avenir pour le métier d'agent d'ambiance, mais il en rend certainement plus difficile sa construction comme métier du transport.

3.2.2. Des enjeux pour un métier en construction

Le métier d'agent d'ambiance est dans un processus d'élaboration collective. Au regard de ce processus et de l'expérimentation déjà largement menée, nous distinguerons un ensemble d'enjeux.

L'enrichissement des fonctions pour un métier spécifique

La crédibilité du métier et son intérêt pour les agents demandent que les tâches réalisées soient enrichies sur la base de fonctions spécifiques non faites par ailleurs. Les agents ont plutôt été jusqu'à présent dans une position passive, assurant une présence, réagissant aux demandes des clients ou aux dysfonctionnements. Les mettre dans une position plus active serait source de motivation. Le travail d'enrichissement des tâches peut être poussé plus loin, qu'il s'agisse des missions à dimension commerciale sur les lignes et leurs abords (enquêtes, opérations commerciales, informations sur la vie locale, nouveau service comme un accompagnement domicile-collège pour les nouveaux collégiens...) ou de missions de l'ordre de la représentation en direction de l'environnement extérieur. Les agents sont intéressés par une diversité de tâches, notamment celles qui leur permettent de sortir des lignes et qui valorisent leur travail : intervention dans les écoles, dans des formations d'agents d'autres entreprises de transport (cf. les agents de TAE à Elbeuf), participation à des forums des métiers, représentation de l'entreprise dans des groupes de travail ou des réunions de quartier. Il peut aussi s'agir d'emplois nouveaux connexes au transport comme, par exemple, celui d'agent de déplacements urbains pour le développement de nouveaux modes de déplacement (gestion de parcs de vélos d'occasion ou de voitures électriques)⁷⁶.

Dans cette dynamique d'enrichissement, la créativité des agents doit pouvoir s'exprimer. C'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir imaginer de nouvelles tâches, contribuer à la définition d'opérations (à l'exemple de la participation d'agents à l'élaboration d'une plaquette commerciale à la SLTC à Lyon), identifier de nouveaux besoins, proposer des améliorations pour le service transport (faire, par exemple, des suggestions sur la qualité du service).

⁷⁶ Le GART distingue trois types d'agents : l'agent d'accueil, de médiation et d'accompagnement (amélioration de l'information et du service), l'agent de médiation sociale (gestion de la sécurité) et l'agent de déplacements urbains. Cf. Jacques Auxiette, *Des emplois pour des déplacements propres*, La lettre des Eco-Maires, juin 1998.

Trois éléments doivent particulièrement être pris en compte concernant l'enrichissement des tâches :

- La connaissance de la demande (besoins et satisfaction) de la clientèle ;
- La non-substitution à des fonctions existantes (nous pensons notamment au champ de l'animation) ;
- Un processus de formation accompagnant l'exigence croissante quant au contenu du travail.

Un processus de reconnaissance individuelle et collective

Le processus de reconnaissance professionnelle concerne tout un système, allant des individus aux dispositifs institutionnels en passant par les organisations parties prenantes, dont les entreprises au premier chef.

Dans le processus de structuration des compétences individuelles, chacun doit être en mesure de pouvoir légitimer son action et l'investissement réalisé, par des résultats

Les agents doivent pouvoir objectiver le mieux possible les effets et la valeur ajoutée qu'ils produisent. Les autres catégories du personnel et, en particulier, les conducteurs ont un retour sur leur travail, au travers des divers outils élaborés par les entreprises. Les agents d'ambiance devraient également pouvoir bénéficier d'informations quant aux résultats de leur action. C'est pourquoi il est nécessaire d'affiner les suivis quantitatif et qualitatif de "l'ambiance" et de renforcer la diffusion des messages valorisant l'action à l'interne des entreprises et dans leur environnement institutionnel.

Au-delà des compétences propres aux agents d'ambiance, c'est tout le collectif de travail et toute l'organisation qui développent des compétences complémentaires pour l'efficacité de l'action

D'une part, cela pose la question des transformations organisationnelles venant signifier l'existence de nouvelles fonctions (un service spécifique, par exemple).

D'autre part, il convient de structurer les compétences individuelles et collectives pour mettre en place, comme le souligne Raymond Capello, une dynamique de reconnaissance professionnelle qui "impose comme condition première qu'aux compétences opératoires immédiates soit ajoutée la compétence issue de savoirs cumulatifs"⁷⁷. Cette dynamique doit conduire à promouvoir des lieux d'échanges dans les entreprises, entre agents et entre différentes catégories de personnel, ainsi qu'entre les entreprises afin de favoriser la constitution d'une appréhension commune des processus, théoriser à partir des pratiques et promouvoir les transferts.

⁷⁷ Raymond Capello, *Nouvelles activités, nouveaux métiers : de l'action à la compétence*, in Les Cahiers du Centre de Ressources sur le Développement Social Urbain, Lyon, juin 1997.

La question de la reconnaissance doit aussi naviguer entre deux écueils

- La stigmatisation

Il serait en effet dommageable que l'image de ce nouveau métier soit marquée par le statut contractuel (contrat Emploi Jeune ou contrat précaire), l'âge, le genre, l'origine géographique ou ethnique. Il apparaît que l'image, l'efficacité et les conditions de travail ont tout à gagner de la mixité, quelle qu'en soit sa nature.

- L'image imprécise du concept d'agent d'ambiance ou d'agent de médiation

Ces appellations sont en elles-mêmes floues, "*Médiateur ? mais tout le monde peut se dire médiateur, y-a-qu'à savoir parler !*" déclare cet ALMS. D'autre part, il existe un brouillage généralisé par la multiplicité d'appellations et de fonctions exercées. Un travail de clarification devrait être mené.

Pour une reconnaissance au niveau institutionnel, une constitution de filières de formation à évaluer

Sur ce point, la difficile valorisation des compétences relationnelles (par rapport aux compétences techniques) dans notre société contraint fortement ce type de reconnaissance. Ces compétences sont par ailleurs difficilement assimilables par la standardisation des diplômes. Toutefois, des filières de formation sont en voie de constitution, mais il reste à analyser leur adéquation par rapport aux pratiques, leur articulation et leur signification en terme de trajectoires professionnelles.

Promouvoir une expertise

Au cours de la mise en place de leurs actions, les entreprises ont fait appel à des compétences extérieures, qu'il s'agisse du recrutement, du suivi social et professionnel ou de la formation. Cependant, très peu ont eu recours à une ingénierie de projet leur permettant d'assurer au mieux la mise en place d'une démarche complexe. Parce que de telles initiatives concernent l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise et sont très déstabilisatrices, il nous paraît important que puisse se constituer une expertise pour aider à la structuration des projets et pour les accompagner tout au long de la construction de leur démarche.

3.2.3. Agents d'ambiance et autres métiers des entreprises de transport

L'absence de réflexion stratégique sur l'évolution des métiers a déjà été soulignée. Or, d'une part, la gestion de "l'ambiance" doit être l'affaire de tous et de toute l'organisation et, d'autre part, nombre des questions posées au sujet des agents d'ambiance se déclinent également pour les autres agents des entreprises (rapport à la clientèle, gestion du stress et des conflits, enrichissement des tâches, reconnaissance, etc.).

Il est donc légitime de poser la question de la gestion de "l'ambiance" à l'entreprise dans son ensemble et aux différents métiers qui la composent. Le rôle de la maîtrise et de l'encadrement est important car ils doivent animer la mise en oeuvre des choix stratégiques des entreprises et intégrer de nouvelles fonctions sur le plan du partenariat et de l'insertion. Les enjeux autour du métier de conducteur sont peut-être plus problématiques.

En premier lieu, et les entreprises en sont conscientes, un effort de formation doit être entrepris en direction des conducteurs dans le domaine des relations à la clientèle, de la communication, de la gestion des situations délicates et du stress. Mais au delà, c'est une autre implication dans la production du service qu'il faut créer. Une première option, alternative au recrutement d'agents d'ambiance, est de promouvoir une autre manière d'exercer le métier de conducteur. C'est celle prise par la SMTU à Montpellier qui a choisi de privilégier la professionnalisation des conducteurs en initiant une démarche dans laquelle des personnes recrutées en Contrat Emploi Jeune sont formées en alternance avant de devenir des conducteurs-médiateurs.

Pour les initiatives qui nous concernent, l'introduction d'agents d'ambiance peut être l'opportunité de changements plus structurels :

- Des entreprises ont créé des postes d'agents de conduite polyvalents exerçant à la fois un temps de conduite et une fonction d'agent d'ambiance ou d'accompagnement (SLTC et SEMITAN à Nantes) ; les conducteurs acquièrent dans la pratique de nouveaux savoir-faire.
- Dans de nombreuses entreprises, une filière de professionnalisation des conducteurs est en train de se mettre en place, des conducteurs étant recrutés dans le collectif des agents d'ambiance. Les quelques cas rencontrés dans nos enquêtes montrent l'atout que constitue cette étape préalable, les nouveaux conducteurs gérant mieux leurs relations avec la clientèle, notamment dans les situations de tensions.
- Si, jusqu'ici, l'implication des conducteurs a été quasi-inexistante, elle constitue un enjeu de premier ordre pour répondre au défi de la mobilisation collective des entreprises. Il est nécessaire d'intégrer les conducteurs dans une démarche plus collective, qui en fasse des partenaires et non des sujets "subissant" l'action. Il faut solliciter leur expérience pour construire le métier d'agent d'ambiance en bonne articulation avec leur pratiques et leurs missions. Cela représente l'occasion de les replacer dans une dynamique positive, dans un processus de "réassurance identitaire" (cf. Révah).

Le métier d'agent d'ambiance est encore en construction dans un contexte où les entreprises ont créé tout un nuancier de configurations. Quelles que soient les options choisies - création ou non d'agents d'ambiance, embauche directe ou par une association, recrutement en CDI ou à l'aide de Contrats Emplois Jeunes, professionnalisation vers le métier d'agent d'ambiance ou vers les métiers de l'entreprise - il apparaît des constantes dans les enjeux :

- La fonction d'"ambiance" doit s'inscrire dans le fonctionnement des entreprises, elle induit des changements structurels, le métier de conducteur en particulier doit évoluer ;
- La pérennisation de cette fonction doit se construire : il y a un "surcoût", par rapport à la situation qui prévalait antérieurement, qui devra être assumé individuellement (par les entreprises et donc par les clients) ou plus vraisemblablement collectivement (via une mutualisation locale - type groupement d'employeurs ou autorité organisatrice - ou (et) nationale).

L'analyse des effets et des enjeux de la mise en place d'agents d'ambiance nous désignent un ensemble de conditions favorables et de points à questionner pour promouvoir la professionnalisation des agents d'ambiance et, par conséquent, la performance des entreprises dans ces actions. Le tableau synthétique de la page suivante vise à en résumer les éléments principaux.

L'option pour la création d'un nouveau métier est encore en débat, bien que les entreprises semblent dans l'ensemble s'y engager. Mais une question demeure quant à sa nature, s'agit-il d'un métier du transport ou d'un métier de la Cité ? Les réponses ne sont pas neutres pour les perspectives de pérennisation et de professionnalisation. Selon le cas de figure, la mutualisation peut s'envisager à une échelle plus vaste. De même, les filières de formation, les trajectoires professionnelles doivent se concevoir plus largement, favorisant les décroissements sectoriels et autorisant des parcours professionnels variés pour ces "métiers de l'interface"⁷⁸.

⁷⁸ Cf. Josée Landrieu, *Vers un repositionnement des rôles entre acteurs publics et opérateurs privés ?*, Synthèse du séminaire "Développement des infrastructures de transports urbains...", ministère de l'Équipement, avril 1997.

- Pour une organisation professionnalisante -

- **Une politique globale**

- Place et rôle des agents d'ambiance dans la stratégie de l'entreprise et ses différentes politiques : sécurisation, commerciale, ressources humaines (et métiers), partenariat et ouverture sur l'environnement.

- Mobilisation de toute l'organisation : personnel concerné dans son ensemble, objectifs clairs pour tous, création d'un service spécifique ou d'un dispositif spécifique.

- **Une communication constante**

- A l'interne : informer le plus en amont possible, pour impliquer le personnel et éviter les effets de surprise, de manière continue pour légitimer l'action aux yeux des agents d'ambiance et de tout le personnel.

- A l'externe : informer les partenaires institutionnels et les clients pour légitimer l'action aussi bien pour l'extérieur que pour le personnel de l'entreprise et les agents d'ambiance.

- **Un dispositif de recrutement, de suivi et d'encadrement transparent**

- Des recrutements transparents, ouverts, non stigmatisants recrutement multi-quartiers, ouvert aux enfants du personnel, mixtes (hommes/femmes, ethnies, âges) et calés sur des missions précises ; des perspectives claires ou du moins affichées en termes de formation et de débouchés professionnels.

- Un suivi technique et professionnel par des agents de l'entreprise, aux compétences adaptées (requérant éventuellement des formations spécifiques), aux missions explicitées (notamment par rapport au reste du personnel) et reconnues professionnellement par l'entreprise.

- Un suivi de l'évolution de leur activité, par identification constante des indicateurs suivants : faits de violence et d'incivilités, interventions des agents d'ambiance, satisfaction de la clientèle.

- **La production du service**

- Une diversité de fonctions, dont un volet commercial (accueil, information, activités promotionnelles, enquêtes...) non marginal et un ciblage sur les fonctions à l'externe de entreprises.

- Des modalités du travail à questionner : seul ou en équipe, mixité (âge, ethnie, sexe), articulation avec les conducteurs.

- Visibilité des agents : tenue, information de la clientèle, couverture de l'ensemble des lignes (non stigmatisation).

- **Un dispositif de professionnalisation**

- Un statut reconnu : contrat de travail de droit commun (ou du moins qui ne soit pas "au rabais"), temps plein, rémunération accordée à la grille salariale de l'entreprise et cohérente avec les conditions de travail.

- Un contenu du travail clair et le plus riche possible, même si cela doit progresser "en marchant".

- Des espaces d'expression sur le travail les relations au collectif de travail, permettant un retour continu sur les pratiques et favorisant la créativité des agents. Des espaces de dialogue avec les autres catégories du personnel.

- Un parcours de formation : en amont de la mise eu travail, en continu avec la définition du métier, et des parcours qualifiants pour le métier d'agent d'ambiance, les métiers de l'entreprise de transport ou ceux du marché du travail.

CONCLUSION

L'AGENT D'AMBIANCE, NOUVEL ACTEUR DANS L'ENTREPRISE DE TRANSPORT

A regarder l'évolution du transport public urbain lors de cette décennie, l'agent d'ambiance apparaîtra comme l'une des innovations les plus marquantes et peut-être les plus pleines de sens pour un secteur en phase de redéfinition de ses modes opératoires.

Le transport public, après avoir longtemps accompagné le développement de la vie urbaine, souffre d'un divorce croissant avec la société, dont une partie se retourne contre lui en tant que symbole de l'ordre public, alors qu'une autre s'en détourne à cause des mauvaises conditions du service.

L'introduction des agents d'ambiance, à partir du début des années 1990, répond à la dégradation des conditions de sécurité dans l'espace-transport, avec ses conséquences négatives en terme économique.

Dans ce contexte, le recrutement d'agents d'ambiance se caractérise par le recours à des dispositifs publics d'aide (Contrats Emplois Solidarité, Contrats Emplois Ville...) renforçant la dimension insertion des expériences, et sans une grande préoccupation des implications organisationnelles ni des conditions de pérennisation des emplois créés. Le cadre stratégique des missions et du métier d'agent d'ambiance n'est pas défini au préalable, au mieux les entreprises inscrivent ces initiatives dans leur démarche d'ouverture sur l'environnement, l'objectif de créer un métier restant exceptionnel. Il faut dire que les entreprises ont choisi en majorité de recourir à une structure externe, association *ad hoc* ou regroupement d'employeurs, pour "gérer" les agents d'ambiance. Cette option, prise afin de limiter les risques de l'expérimentation, apparaît de fait davantage déconnectée des logiques internes des entreprises.

L'apparition du Plan Emplois Jeunes, en même temps qu'elle stimule le lancement de nouvelles initiatives, permet aux entreprises de réduire conjoncturellement les "tensions" inhérentes aux actions : la pérennisation est assurée au moins pour cinq ans, le flou sur la question du métier est en partie compensé par "l'injonction" du Plan à créer de nouveaux métiers. D'une certaine manière, les entreprises peuvent "souffler", se placer dans une démarche d'expérimentation, et ceci d'autant plus facilement qu'elles bénéficient des acquis des premières initiatives. De fait, les expériences se "durcissent" : les effectifs augmentent, les recrutements s'affinent, les missions se définissent progressivement.

Les agents d'ambiance commencent alors à montrer leur efficacité en termes de sécurisation et d'amélioration du climat sur les lignes. Hormis les entreprises, qui voient ainsi rentabiliser leurs investissements, les principaux bénéficiaires sont les conducteurs, restés néanmoins en dehors de la définition et de l'organisation des expériences. L'intégration des agents d'ambiance se déroule de

mieux en mieux dans des organisations qui tendent à structurer de manière croissante leur politique globale de sécurité et d'environnement (notamment pour les initiatives les plus anciennes).

Cependant, la réflexion stratégique sur la recomposition des différents métiers à l'intérieur des entreprises et sur l'évolution de la nature du service fourni a toujours des difficultés à s'élaborer.

Les agents d'ambiance introduisent du "jeu" dans des entreprises caractérisées par de fortes inerties organisationnelles : modification des critères de recrutement, accroissement de la mixité (d'âge, de sexe, d'origine ethnique), diversification des missions de l'encadrement et, plus généralement, interpellation de l'ensemble des métiers et des missions de l'entreprise. Malgré ces atouts, les agents d'ambiance restent encore assez cloisonnés dans le fonctionnement des entreprises, les articulations se faisant surtout avec les agents de maîtrise (et parfois les tuteurs) en charge de leur suivi technique ou professionnel. La mise en place d'agents d'ambiance comme opportunité d'une "remobilisation" interne n'est pas envisagée. On constate cependant que se constitue une filière de recrutement de conducteurs ayant développés des compétences relationnelles dans ces postes. De plus, les missions que se donne l'entreprise vis-à-vis de son environnement social (reconstruire des relations de proximité, participer à l'insertion de jeunes...) représentent pour une partie du personnel (tout en étant contestées par une autre...) un enrichissement des fonctions, une motivation nouvelle. Ceci joue surtout au niveau des responsables de direction et agents de la maîtrise directement concernés.

Par ailleurs, le potentiel commercial des agents d'ambiance a du mal à être activé face à des besoins encore trop peu questionnés (qu'il s'agisse de ceux de la clientèle ou des besoins des organismes publics locaux). L'enrichissement des tâches, point essentiel de la professionnalisation, peine à avancer.

La professionnalisation des agents d'ambiance concerne tout un système d'acteurs, dont les entreprises au premier chef qui ont à déployer une organisation "professionnalisante" mobilisant l'ensemble de leurs structures et de leur personnel. A cet égard, il convient de remarquer la faiblesse du volet formation donné aux agents d'ambiance (en particulier pour une partie importante des cas où il s'est agi de formations très courtes), même si la mise en place de formations spécifiques, comme le Certificat de Formation Professionnelle 3000, tend actuellement à se développer.

D'une manière générale, c'est bien l'ensemble de l'entreprise, dans ses pratiques et son organisation, qui est interpellé par la problématique des agents d'ambiance.

D'une part, si le besoin de médiation, via des acteurs intermédiaires comme les agents d'ambiance, est si fort aujourd'hui pour les acteurs sociaux intervenant sur les territoires urbains, c'est que la communication ne passe plus entre eux et les citoyens, les messages sont mal ou non perçus ou, pire, ils ne sont pas émis. Cette situation interroge donc directement les pratiques des entreprises qui doivent réviser leurs modes de relations avec leurs clients.

D'autre part dans le champ de l'insécurité, les réponses à apporter exigent une mobilisation de l'ensemble de l'organisation de l'entreprises dans la mesure où ses dysfonctionnements alimentent les

actes de violence et d'incivilité (suite par exemple au comportement raciste d'un conducteur)⁷⁹. En ce sens, la propension des entreprises à déléguer à une structure extérieure la gestion des agents d'ambiance pourrait être interprétée comme une défausse de leur part sur un tiers, alors que c'est toute leur organisation qui doit être repensée. D'ailleurs, cette question peut être posée à propos du rôle de l'agent d'ambiance à l'interne des entreprises. On peut se demander en effet dans quelle mesure l'introduction d'un intermédiaire ne vient pas court-circuiter une communication effective entre les acteurs en permettant une défausse généralisée qui évite les remises en cause plus profondes : les conducteurs peuvent se reposer sur les agents d'ambiance pour l'accueil et l'information ; les clients ne sont plus tenus d'intervenir pour aider une personne ou réagir en cas d'incivilités.

Il appartient aux entreprises de conjurer ce risque en mobilisant l'ensemble de leur organisation et en utilisant les agents d'ambiance non comme substitut à la communication mais comme levier pour l'action.

Dans l'ordre de la professionnalisation et de la pérennisation des agents d'ambiance, se manifeste également tout un ensemble d'enjeux concernant les relations entre les entreprises de transport et leur environnement socio-économique.

AGENTS D'AMBIANCE ET GESTION PARTENARIALE DANS L'ESPACE PUBLIC

Une demande sociale de solidarité et de proximité

Les compagnies de transport urbain sont soumises, de par leurs caractéristiques d'entreprises de services publics, à deux types "d'injonctions sociale".

A un premier niveau, elles reçoivent, à l'instar du monde économique, une demande de solidarité émanant d'une société percutée par le choc d'une économie affichant une croissance ininterrompue mais productrice d'inégalités, d'exclusion sociale et plus globalement de dysfonctionnements ou d'externalités négatives de tous ordres (sociaux, environnementaux, sanitaires...)⁸⁰.

Au niveau de leur activité propre, les entreprises de transport vivent au quotidien les problèmes sociaux urbains, au premier rang desquels l'insécurité et les incivilités. La demande de la clientèle d'un service sécurisé interpelle d'autant plus les entreprises que cela concerne leurs résultats économiques immédiats.

Dans ce contexte, et dans la mesure où les autorités organisatrices, et les grands réseaux nationaux (VIA GTI, Transdev...), relayent cette demande sociale, les entreprises de transport expriment une volonté de proximité avec leur territoire d'activité et les populations qui le composent. Elles en espèrent des retombées en terme d'image et d'amélioration de leur fonctionnement.

⁷⁹ Cf. M. Wiewiorka et alii, *ibid.*

Les agents d'ambiance, vecteur d'une ouverture croissante sur l'environnement social des entreprises

Les agents d'ambiance ont été l'opportunité pour les entreprises de mettre en place une nouvelle proximité avec leurs clients et de développer des partenariats locaux.

La clientèle s'est montrée sensible à l'apparition d'agents venant surtout à ses yeux apporter un service de sécurisation, mais l'impact des agents est encore limité par une visibilité relativement faible tenant à une présence non systématique sur les lignes, ainsi qu'à une faible identification d'un personnel "banalisé" ayant des fonctions non explicitées.

L'ouverture des entreprises sur leur environnement socio-économique s'est traduite par le développement des actions extérieures (appui à des activités socioculturelles ou sportives, sensibilisation dans les écoles...) auxquelles les agents d'ambiance participent, ceux-ci réalisant par ailleurs des tâches spécifiques (animation d'un bibliobus, sécurisation des sorties d'écoles...).

La mise en place des agents d'ambiance (recrutement, suivi, financement...) et la croissance des interventions dans l'environnement des entreprises ont conduit à multiplier les partenariats avec les établissements scolaires, les structures de quartiers, les collectivités locales et les administrations.

Pour les entreprises les plus engagées dans le développement des agents d'ambiance (ancienneté, volume des effectifs, diversité des missions, structuration de la démarche au niveau organisationnel), les agents d'ambiance auront contribué à un meilleur ancrage dans les territoires concernés, d'une part comme leviers d'une reconquête du territoire par une réalisation du service dans de meilleures conditions sur l'ensemble des lignes, d'autre part en tant que vecteurs d'un plus grand maillage des entreprises avec les acteurs locaux.

Une contribution à la problématique d'une gestion partagée des territoires

Face à la question de l'insécurité et des incivilités, les acteurs locaux prennent conscience de solidarités locales de territoire, tant dans l'ordre des phénomènes que ces acteurs subissent, que dans celui des réponses qu'ils doivent y apporter.

La co-production des phénomènes de violence et d'incivilités, dont on a fait mention précédemment au sujet des entreprises de transport, concerne également l'ensemble des acteurs d'un territoire de par les dysfonctionnements qu'ils génèrent ou alimentent. Ces phénomènes n'ont pas de cibles spécifiques, ils touchent toutes les structures, même si les entreprises de transport, en tant que

⁸⁰ Voir par exemple le sondage Sofres de mars 1998 sur EDF-GDF, in CIME *ibid* p. 38. Et l'enquête Fleishman-Hillard et Ipsos sur les attitudes des Européens face à l'engagement citoyen des entreprises, in *La Tribune*, 30-08-99.

symbole d'un certain "ordre" public, en subissent particulièrement les effets. Ces phénomènes se déplacent suivant les structures et les lieux : quand telle institution colmate une brèche ici, les phénomènes réapparaissent là-bas.

Aucun acteur ne peut prétendre isolément apporter une réponse : de fait la conscience d'une solidarité sur un territoire progresse. Les actions des uns peuvent avoir des effets sur le fonctionnement des autres (par exemple qu'une répression policière soit perçue comme injuste, et ce sont les bus qui en font les frais ou bien que les transports apportent un service plus dense et accessible et c'est l'enclavement et les pressions sur un quartier qui diminuent).

Parmi les initiatives analysées, le grand nombre d'associations d'entreprises et/ou de partenariats institutionnels révèle cette prise de conscience des problématiques territoriales, où des acteurs publics et privés partagent la même information et les mêmes préoccupations et envisagent un portage collectif d'initiatives et d'emplois, qu'ils ne pourraient mener seul. Dans ce cadre, des emplois partagés, du territoire, apparaissent comme un type de réponse : agents mis à disposition dans diverses entreprises du territoire ou agents intervenant sur des espaces communs tel un pôle de transport intermodal. Ces emplois concernent jusqu'à présent des structures du secteur public : entreprises de services publics, collectivités locales, administrations, bailleurs sociaux. Mais ces groupements entendent se développer en direction de toutes les parties intéressées, parmi lesquelles les entreprises privées concernées par la régulation sociale de leur territoire (voir par exemple, dans certaines initiatives, les contacts noués avec des centres commerciaux).

La conscience d'une chaîne partenariale renforce l'idée de solidarité à promouvoir pour mieux gérer l'espace urbain et garantir l'effectivité des actions menées : par exemple, la Police doit réagir lorsqu'un agent d'ambiance signale des désordres sur un lieu public, de même le repérage d'un mobilier urbain dégradé doit être suivi d'une intervention des services compétents. En cas de non réponse, et hormis les effets sociaux qui peuvent en résulter, c'est l'effectivité et la légitimité de la fonction d'agent d'ambiance qui sont questionnées.

Des espaces de concertation et de coordination à dimension territoriale se mettent en place pour répondre à l'exigence de partenariat local. Il s'agit en premier lieu des dynamiques des associations d'employeurs d'agents d'ambiance, où l'on retrouve à la fois entreprises, administrations et pouvoirs publics (parfois des structures d'insertion). Ces espaces peuvent relever aussi de politiques publiques comme les Contrats Locaux de Sécurité, ou d'initiatives locales souvent impulsées par des municipalités : commission locale de sécurité à Oullins (69) ou "Groupe services publics" à Vaux-en-Velin (69) par exemple.

De telles instances sont d'autant plus nécessaires que l'espace public se brouille : une gare intermodale est à la fois un espace de transport et un espace public ; les espaces de travail des acteurs locaux s'interpénètrent (des agents d'ambiance des entreprises interviennent dans et aux abords des écoles, des agents de l'Education Nationale en Contrat Emploi Jeune, des agents de la Police nationale ou des Agents Locaux de Médiation Sociale de collectivités locales montent dans les

bus...) ; de manière générale les agents de médiation se multiplient et se côtoient de plus en plus au quotidien.

Par ailleurs, il se joue une interpellation réciproque des acteurs du territoire. Les entreprises de transport ont été conduites, par leur contexte local, à modifier leurs modes de fonctionnement et elles sont sollicitées par les structures locales - services d'animation des communes, équipements ou comités de quartier...- pour intervenir. A l'inverse, l'arrivée de nouveaux intervenants, les agents d'ambiance, dans le champ social et de l'animation socioculturelle n'est pas sans provoquer des interrogations de la part des travailleurs sociaux⁸¹.

Face à cette densification des relations entre les acteurs, des processus de formalisation apparaissent, sous la forme de conventions de partenariat par exemple.

Dans ce contexte partenarial, les modes d'organisation au niveau des territoires devraient être questionnés, en particulier sur les points suivants :

- La clarification des fonctions et des champs d'intervention respectifs des acteurs, avec les choix indispensables à faire en termes de subsidiarité et de recentrage sur les métiers. Ce qui signifie aussi que soient explicités les apports réciproques des partenaires dans une perspective de "gagnant-gagnant" (notamment parce que chacun doit légitimer son investissement).
- La légitimité de la coordination sur un territoire, quelle instance (un organisme partenarial ?) ou institution (la municipalité ?) est la plus légitime pour assurer l'articulation des acteurs ?
- La mutualisation des ressources, enjeu de la pérennisation des nouveaux emplois.
- La professionnalisation des agents, avec la coexistence de statuts différents sur un même territoire et l'enjeu d'une formation de tous les acteurs concernés (et pas seulement celle des agents d'ambiance).

Le transport public urbain est confronté aux transformations de la société qui viennent percuter ses modes d'organisation et ses modes de relations avec son environnement social. La mise en place d'agents d'ambiance est l'une des réponses apportées à la demande d'innovation qui lui est adressée par le corps social.

Par ces expérimentations et leur maturation, le transport public contribue à la densification des relations entre les acteurs sociaux, à la consolidation de solidarités dans une perspective de décloisonnement des champs et des modes d'intervention. Il apporte ainsi son tribut à la construction d'une ville plus durable.

⁸¹ Cf. Claire Collin, Cabinet Devenirs, *Des médiateurs de quartier contre la fracture sociale*, Commissions Professionnelles Consultatives Document 96/3, ministère de l'Education Nationale, 1996.

ANNEXE 2 LES APPELLATIONS DES AGENTS D'AMBIANCE

Termes utilisés	Villes concernées
Agents d'Ambiance	Angoulême, Lille, Lyon, Montbéliard, Mulhouse, Evry, TCRA
Agents d'accompagnement	Grenoble, Orléans, Valenciennes
AMIS (Accueil, Médiation, Information, Service)	Caen, Lyon
ALMS (Agents locaux de médiation sociale)	Lille
Agents de médiation	Brest; Toulouse, Partenariat pour l'Emploi dans le Val de Marne, Laval, Blois
Agents de prévention fraude	Lille
Agents de prévention urbaine	Strasbourg
Agents d'accueil et de prévention	Melun
Agents d'accueil	Saint-Etienne
Agents de proximité et de prévention	Partenaires pour la ville à Saint-Denis
Agents de proximité et d'environnement	Partenaires pour la ville Boucles Nord de Seine
Animateurs interlignes, Assistants de prévention	Marseille
Grands Frères	RATP
Messagers	Chanteloup
Hôtesses	Aulnay

ANNEXE 3- FICHES MONOGRAPHIQUES PAR VILLE

<i>BIBUS - BREST</i>	93
<i>CGEA TRANSPORT - AGGLOMERATION DE MELUN-SENART (77)</i>	96
<i>CSO - ASSOCIATION LES MESSAGERS (CHANTELOUP LES VIGNES)</i>	99
<i>CTAC - COMPAGNIE DES TRANSPORTS DE L'AGGLOMERATION CAENNAISE</i>	102
<i>CTPM - COMPAGNIE DE TRANSPORTS DU PAYS DE MONTBELLIARD</i>	105
<i>CTS - COMPAGNIE DES TRANSPORTS STRASBOURGEOIS</i>	108
<i>RATP - ASSOCIATION PARTENAIRES POUR LA VILLE BOUCLES NORD DE SEINE</i>	111
<i>RATP - ASSOCIATION PARTENAIRES POUR LA VILLE A SAINT-DENIS</i>	114
<i>RATP - ASSOCIATION PARTENARIAT POUR L'EMPLOI DANS LE VAL DE MARNE</i>	117
<i>RTM - REGIE DES TRANSPORTS DE MARSEILLE</i>	119
<i>SEMITAG - GRENOBLE</i>	122
<i>SEMTAO - ORLEANS</i>	125
<i>SEMURVAL - SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE DU TERRITOIRE URBAIN DE VALENCIENNES</i>	127
<i>SEMVAT - TOULOUSE</i>	129
<i>SLTC - SOCIETE LYONNAISE DE TRANSPORTS EN COMMUN</i>	132
<i>STAS - SOCIETE DE TRANSPORT DE L'AGGLOMERATION STEPHANOISE</i>	135
<i>STGA - SOCIETE DES TRANSPORTS DU GRAND ANGOULEME</i>	138
<i>TCRA - TRANSPORTS EN COMMUN DE LA REGION D'AVIGNON</i>	141
<i>TICE - EVRY (91)</i>	143
<i>TRA - TRANSPORTS RAPIDES AUTOMOBILES (93)</i>	146
<i>TRAM - TRANSPORTS DE L'AGGLOMERATION MULHOUSIENNE</i>	148
<i>TRANSPOLE (LILLE)</i>	151
<i>TUB - TRANSPORT URBAINS BLAISOIS</i>	155
<i>TUL - TRANSPORTS URBAINS LAVALLOIS</i>	157

BIBUS - Brest

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 460 dont 340 conducteurs

Structure ayant en charge les agents de médiation : Association "Vivre la Ville"

Contact : Mme Hélène Boennec

Tél. : 02 98 41 00 66

Origine de l'initiative

L'association "Vivre la Ville" a été créée fin 97 à l'initiative de BIBUS, rejoint rapidement par EDF-GDF, afin de fournir des services d'intérêt collectif et de favoriser des parcours professionnels pour des jeunes des zones sensibles, via le développement d'agents de médiation. BIBUS connaissait une augmentation des dysfonctionnements sociaux depuis 4 ou 5 ans et avait entrepris plusieurs initiatives : désignation d'un agent de maîtrise responsable des relations avec l'environnement, accord sur la sécurité signé avec les conducteurs, actions en direction des quartiers sensibles. D'autres partenaires se sont joints à l'association : France Télécom, la Poste, la Ville et la Communauté urbaine de Brest.

Modalités de recrutement

Le recrutement de 6 personnes s'est fait en mai 98 au travers de la Mission Locale, de l'ANPE et du PLIE. Il s'agit de jeunes de moins de 30 ans (cf. le Plan Emploi Jeunes), pour lesquels aucun niveau de qualification n'est requis, mais qui ont une proximité avec les publics jeunes et les quartiers sensibles, communiquent aisément et présentent une certaine maturité. Les entreprises n'ont pas voulu s'engager par rapport à une possible intégration, même si BIBUS a fait passer des tests psychotechniques concernant les capacités d'évolution vers la conduite.

Une seconde vague de recrutement de 2 personnes s'est effectuée fin 98 en assouplissant le critère d'origine géographique devant les difficultés de recrutement dans les quartiers sensibles.

Les agents sont rémunérés sur la base du SMIC.

Organisation et qualification

Les agents de médiation (5 hommes et 3 femmes) sont d'origine étrangère pour plus de la moitié.

Les premiers agents ont commencé à travailler pour BIBUS, la deuxième vague d'agents a été embauchée pour permettre l'organisation suivante sur BIBUS, EDF et France Télécom, avec les missions suivantes⁸² :

⁸² Association "Vivre la ville", 19-06-98.

Pour le compte de BIBUS :

- sécuriser et assister les voyageurs et le personnel de BIBUS par leur présence sur le réseau ;
- intervenir auprès des publics déviants en privilégiant le dialogue (veiller aux bons usages) ;
- accueillir et informer la clientèle sur le réseau ;
- assister BIBUS dans ses actions partenariales sur les quartiers ou plus globalement dans ses actions de prévention.

Pour le compte d'EDF-GDF :

- assister la clientèle d'EDF-GDF des quartiers défavorisés sur la lecture des factures, la maîtrise de leur consommation, les orienter vers les différents services d'EDF ;
- informer des procédures et des consignes de sécurité à suivre en cas de difficulté ;
- intervenir à partir de listing auprès de la clientèle des quartiers pour prévenir les coupures.

Pour le compte de France Télécom :

- assister la clientèle de France Télécom sur la lecture de factures, les possibilités de maîtriser la consommation, orienter vers les différents services de l'entreprise ;
- éprouver des nouveaux produits adaptés ;
- intervenir auprès de la clientèle en situation de consommation excessive.

L'activité, qui doit reposer sur la rotation des agents selon les entreprises, s'est déroulée surtout jusqu'à présent à BIBUS, puis à EDF. La réalisation de prestations à France Télécom et à la Poste est en cours de lancement à la fin du deuxième semestre 1999.

A BIBUS, les 4 agents sont mis à disposition et font de la présence pour sécuriser la clientèle sur l'ensemble du réseau et en priorité sur les lignes sensibles. Leurs fonctions se sont progressivement élargies vers la prévention, le respect des règles de civilité et l'information. Par exemple, ils développent des contacts avec des groupes de jeunes et des équipement sociaux, participent à des animations sportives, interviennent auprès d'élèves du CM2 pour les informer avant l'entrée au collège. Depuis octobre 1998, ils contribuent à l'animation d'un Point d'information multi-services (BIBUS, France Télécom et EDF).

Ils travaillent en binômes, du lundi au samedi, sur la plage horaire 07h00-0h20 (pour 35 heures au total). Ils disposent d'une tenue "Vivre la Ville" et d'un badge BIBUS.

Un agent de maîtrise suit le travail des agents qui bénéficient d'un tuteur dans le cadre de la formation.

A EDF, l'intervention des 2 agents se fait par rapport à la clientèle risquant des coupures d'électricité qui est dirigée vers les services adéquats (travailleurs sociaux ou les services de l'Agence EDF).

Il est prévu d'affecter (sous le mode de la prestation comme à EDF) un agent à France Télécom et un autre à la Poste pour améliorer la distribution postale (remise en état des boîtes aux lettres...).

Formation

Elle comporte une étape d'immersion de trois semaines à BIBUS et une formation d'un an en alternance (une semaine de formation toutes les 5 semaines) d'Agent de Médiation Information Services (CFP AMIS), avec un tronc multi-services.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de médiation

Aucun agent n'a quitté l'association.

- Bilan interne à l'entreprise

Selon l'association, il y a certainement un effet de dissuasion : les gens poinçonnent mieux leurs tickets.

BIBUS valide l'intérêt de ces nouveaux agents puisque 4 agents supplémentaires sont sollicités en 1999.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Il commence à y avoir quelques retours par rapport aux attentes des partenaires locaux. Par exemple, les Centres Sociaux voudraient qu'ils accompagnent des jeunes lors de déplacements. Le CCAS et le Conseil Général se sont montrés intéressés pour réaliser des actions.

- Perspectives et enjeux

Il est prévu d'approfondir la définition des missions des agents d'une part, en connaissant plus finement les attentes des usagers (ils ont lancé récemment un questionnaire sur le quartier où ils sont installés pour connaître les attentes par rapport à EDF, France Télécom et BIBUS), d'autre part en renforçant la communication vis-à-vis des partenaires d'environnement local. Par ailleurs, l'association envisage de développer des prestations d'information en direction des publics en difficulté.

CGEA Transport - agglomération de Melun-Senart (77)

Nombre de conducteurs : plus de 200

Structure ayant en charge les agents d'accueil et de prévention : CGEA Transport

Contact : Mme Anne Le Gall-Jamet

Tél. : 01 64 10 21 65

Origine de l'initiative

Le contexte local était marqué par de fortes tensions sociales, notamment en 1994 où de graves événements se sont déroulés dans les quartiers nord de Melun (courses poursuites avec la police et décès d'un jeune, voitures brûlées, jets de pierre contre les bus). Cette situation a notamment amené une municipalité de l'agglomération à réagir en embauchant des personnes en Contrat Emploi Solidarité pour travailler à la gestion des conflits à la sortie des écoles. A la même époque, la décision fut prise au sein du réseau CGEA-Région Sud parisien, de monter un dossier avec le Syndicat des Transports Parisiens pour recruter des jeunes.

Modalités de recrutement

A la mi 1995, 10 jeunes ont été recrutés par des Missions locales et des agences de l'ANPE. Ces jeunes de moins de 25 ans devaient être issus - au moins pour moitié - des quartiers sensibles. Ils devaient aussi avoir plus de 21 ans car il était envisagé qu'ils passent le permis transport en commun. Avec le temps, s'est rajouté le souhait qu'il aient une expérience dans l'animation.

Jusqu'à aujourd'hui, 34 agents d'accueil et de prévention ont été embauchés. Ils sont rémunérés sur la base du SMIC pour 39 heures. Initialement recrutés en contrat de qualification sur 12 mois, ils sont embauchés en CDI depuis 1996, l'alternance rendant en effet assez difficile l'acquisition du permis de transport en commun.

Organisation et qualification

L'objectif est d'avoir un effectif constant d'une dizaine d'agents. Depuis mai 1998, il y a 12 agents d'accueil et de prévention, dont 3 femmes.

Leurs fonctions sont d'informer la clientèle, éviter les conflits, ouvrir un dialogue notamment avec les jeunes. Ils peuvent aussi inciter à la présentation des titres de transport.

Concentrés au début sur certaines lignes à problèmes, ils opèrent depuis 1997 sur l'ensemble du réseau et l'ensemble des tranches horaires. Ils sont en équipe de deux depuis fin 1998 afin de les sécuriser face à la persistance, voire l'aggravation, des tensions (accroissement du phénomène de bande notamment).

A partir de la fin de 1995, les agents se sont de plus en plus ouverts à l'extérieur pour participer à des animations, surtout pendant les vacances scolaires, en relation avec les services jeunesse des municipalités. Le service participe à des forums sur l'emploi et va sponsoriser un atelier de danse hip-hop. Plus récemment en 1999, les agents ont participé à l'organisation d'un tournoi de football entre les jeunes des quartiers, les correspondants de nuits, la Police nationale, les pompiers et le service d'animation de la ville de Melun. Ils tiennent des permanences sur un LEP pour aider les jeunes à remplir leur dossier de demande de carte scolaire de transport.

Les agents disposent d'une tenue avec le logo de l'entreprise et un badge d'agent d'accueil et de prévention.

Ils ont été encadrés par la responsable du Service relations clientèle, créé en même temps que les agents d'accueil et de prévention, jusqu'à fin 98 où ce service a fusionné avec le Service Contrôle pour donner le Service Prévention-contrôle.

Formation

Outre la formation au permis de conduire, ainsi que sur la communication et la gestion de conflit, les agents reçoivent divers modules : rédaction d'un constat, stage de sécurité dans le travail, formation commerciale, relation à la clientèle, stage sécurité scolaire.

Depuis avril 1998, ils bénéficient aussi d'une formation BAFA (composée notamment d'un stage pratique, effectué dans les Services jeunesse ou le centre social, avec lesquels l'entreprise est partenaire.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'accueil et de prévention

Sur les 34 personnes recrutées, 4 ont démissionné et 7 ont été licenciées, 13 sont passées conducteurs, le reste est encore agent d'accueil et de prévention.

- Bilan interne à l'entreprise

Selon la CGEA Transport, il est difficile d'évaluer l'impact des agents d'accueil et de prévention en terme d'évolution des dégradations ou du chiffre d'affaires.

Si des changements au niveau de l'ambiance dans l'entreprise ou de l'image des jeunes pour le personnel sont difficiles à repérer, il faut remarquer que les conducteurs demandent aujourd'hui des effectifs supplémentaires.

Par ailleurs, il n'y a pas eu d'enquête de satisfaction auprès de la clientèle pour mesurer l'impact spécifique de ces agents.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Selon l'entreprise, il y a eu une évolution en terme d'ouverture en direction des quartiers. Aujourd'hui, il existe une référence CGEA Transport dans les quartiers. Des relations entre personnes bien identifiées se sont développées avec des contacts réguliers et le développement d'activités avec l'environnement. Une convention officialisant le partenariat a été signée avec une commune partenaire sur le volet animation.

A noter qu'une municipalité a recruté deux agents de sécurisation qui tournent sur une ligne (traversant la ville) d'un des réseaux exploités par la CGEA Transport. Ces agents dépendent de la police municipale, mais sans coordination avec les agents de la CGEA Transport.

- Perspectives et enjeux

L'action s'inscrit sur le long terme, notamment en essayant d'agir sur les plus jeunes, futurs utilisateurs des bus.

Les actions en direction de l'environnement devraient se développer : pousser la fonction de montage de projets avec les jeunes, renforcer les relations avec un centre d'animation partenaire.

CSO - Association Les Messagers (Chanteloup Les Vignes)

Groupe : VIA GTI

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Associations Promevil et Les Messagers

Contact : M. Jean-Marie Petitclerc

Tél. : 01 39 74 05 32

Origine de l'initiative

Dans un contexte d'augmentation des tensions sociales et des dégradations de biens publics, l'association des Messagers est créée en novembre 1992. L'idée est de former, d'employer en qualité "d'agents de prévention urbaine" (APU) des jeunes adultes pour assurer une présence sociale dans la ville destinée à favoriser le dialogue entre les habitants, à rappeler les droits et les devoirs liés à la citoyenneté et à empêcher les débordements des plus jeunes. Afin de rendre l'action plus fonctionnelle, une entreprise d'insertion est montée fin 1993. Mais la mise en œuvre des contrats commerciaux conduit à délaisser le travail sur les quartiers. C'est pourquoi l'association Promevil (association pour la promotion des métiers de la ville) se crée en novembre 1995 pour relancer le travail dans les quartiers au niveau de l'animation, de la prévention et de la médiation.

L'entreprise d'insertion dispose de postes d'insertion pour des agents d'ambiance et de prévention (les Messagers).

Modalités de recrutement

A Promevil, il s'agit de jeunes embauchés initialement en Contrat Emploi Ville ou Contrat Emploi Consolidé transformés ultérieurement en Contre Emploi Jeune (les Promevillois).

Dans les deux cas, les agents sont mis à disposition dans les entreprises ou les institutions, mais les Messagers interviennent surtout sur les marchés privés.

Organisation et qualification

Diverses missions ont été assignées aux agents :

Une fonction de prévention-médiation dans l'espace urbain (quartiers, parkings, lieux publics, lors d'événements exceptionnels) effectuée pour le compte de la municipalité par une quinzaine d'agents de prévention urbaine.

Les agents ont travaillé pour EDF-GDF entre 1994 et 1996 pour surveiller des chantiers, accompagner les employés et faire des missions d'information et de sensibilisation auprès des habitants.

Des prestations de prévention sont effectuées au profit de centres commerciaux de proximité.

Quinze agents de citoyenneté et d'accueil sont mis à disposition auprès de l'Office HLM de Paris afin de prévenir les dégradations, le vandalisme et le vol, entrer en contact avec les jeunes et appuyer le travail des gardiens en matière de surveillance.

En direction des entreprises de transport en commun, le travail a débuté avec CSO (bus) sur des missions de prévention (par rapport à la fraude et aux incivilités) et à la SNCF pour sécuriser la gare de Chanteloup-les-Vignes et une ligne de banlieue.

CSO a préféré recruter directement 5 agents d'ambiance. Cependant les Messagers peuvent y réaliser des missions ponctuelles de remplacement.

A la SNCF, l'intervention s'est développée sur 4 départements (77, 78, 91, 95) avec une centaine d'agents actuellement. Le travail de médiation se déroule sur les quais, dans les gares et dans les trains, essentiellement, sur la période 13h00-20h00, mais avec une adaptation à la demande suivant l'évolution des problèmes sur des lignes.

Les jeunes portent une tenue avec le logo SNCF et un badge "agent d'ambiance et de prévention".

Des coordonnateurs (d'anciens Messagers) sont financés par la SNCF, ils encadrent les agents sur les prestations réservées à la SNCF.

Un comité d'évaluation SNCF a été mis en place sur la ligne Mantes-Conflant

Au niveau de la structure globale Promevil-Les Messagers, quatre "service ville" font des activités de gestion, d'encadrement et de formation et deux chefs de service encadrent chacun les Messagers et les Promevillois.

Formation

A partir de 1995, il y a eu un suivi individualisé. Plusieurs agents ont notamment effectué des formations sans le domaine de l'animation.

En 1996 a été créé, à l'initiative de Promevil, l'Institut de Formation aux Métiers de la Ville (IFMV) qui vise à proposer une formation spécifique ainsi qu'un diplôme de niveau 5. Pour les bénéficiaires d'un Contrat Emploi Ville, la formation s'est faite par alternance sur 400 heures, plus un module de 30 heures réalisé par la SNCF pour les agents la concernant.

D'une manière générale, la formation a surtout portée sur la médiation, la communication, la citoyenneté, les connaissances de base, la maîtrise de soi, etc.

La formation pour les personnes en Contrat Emploi Jeunes reprend les attendus précédents et se déroule à l'aide d'un dispositif de "chéquiers emploi-formation" mis en place par le Conseil régional.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance et de prévention

Sur la centaine de personnes sorties des deux associations, un tiers a trouvé un emploi dans tous les types de secteurs (dont une partie dans le domaine de l'animation) ; un tiers est resté dans le champ de la médiation (passage à un contrat emploi jeune dans d'autres structures ou accès à des responsabilités dans l'une des deux associations) et un tiers s'est retrouvé sans emploi.

- Bilan interne à l'entreprise

Selon l'association Promevil, on a pu noter à CSO, une amélioration rapide de l'ambiance, une baisse des fraudes, des incidents et des agressions et une augmentation des recettes.

A la SNCF, il est difficile d'apprécier l'impact sur l'évolution des incivilités d'une manière globale, mais les lieux et les moments de leur présence sont marqués par une réduction du nombre de ces actes.

- Perspectives

L'entreprise d'insertion les Messagers travaille sur la pérennisation de ces nouveaux métiers de la médiation.

L'association Promevil entend développer la modélisation du métier de médiateur et la diffusion du modèle externalisé d'intervention.

L'Institut de Formation aux Métiers de la Ville est devenu indépendant afin d'éviter la confusion employeur/formateur. Il forme non seulement les agents de Promevil, mais également ceux d'autres partenaires (réseau de bus APTR, organisme immobilier 3 F).

CTAC - Compagnie des Transports de l'Agglomération Caennaise

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 519 dont 403 conducteurs

Structure ayant en charge les AMIS : Association Institution Familiale Ste Thérèse (AIFST)

Contact : F. Hérédia, responsable environnement à la CTAC

Tél. : 02 31 15 64 57

Origine de l'initiative

Une réflexion partenariale concernant les problèmes de fraude, vandalisme et insécurité - tant dans les bus de l'agglomération (et notamment ceux qui traversent les quartiers difficiles) que dans les bus verts interurbains (gérés par le Conseil Général) ou à la gare routière - sont à l'origine de la création des A.M.I.S. (Accueil, Médiation, Information, Service) en octobre 1996 ; l'objectif affiché étant de retrouver une paix sociale.

Pour des facilités de gestion des contrats (CEV), la CTAC a eu recours à une association loi 1901. Dans la réalité, la gestion des salariés AMIS est faite directement par du personnel des deux organismes de transports (CTAC et Bus Verts).

Modalités de recrutement

Depuis octobre 1996, sept AMIS ont été recrutés : 5 à la CTAC et 2 aux Bus Verts, avec des contrats "emplois villes". L'effectif est pour l'instant à 100 % masculin, faute de candidates, mais la mixité est souhaitée par les responsables.

Pour le recrutement, les associations de quartier ont été sollicitées, ainsi que le réseau de relations. Les candidats ont été sélectionnés sur la base d'entretien, sans tests préalables, en fonction du profil suivant : être issu des quartiers sensibles de la ville, avoir un passé associatif, être connu et reconnu par les jeunes, avoir un casier judiciaire vierge, être âgé de moins de 26 ans (pour des raisons de statut).

Les partenaires de l'association s'engagent moralement pour aider les jeunes dans leur projet professionnel, et la CTAC leur offre la possibilité d'intégrer l'entreprise comme conducteur.

Organisation et qualification

Leurs fonctions sont celles que l'on retrouve dans la définition d'AMIS : A pour accueil, M pour médiation, I pour information et S pour service. Les fonctions diffèrent cependant quelque peu selon que les AMIS travaillent pour la CTAC ou les Bus Verts.

- A la CTAC, les AMIS travaillent principalement dans les bus et aux points d'arrêt, afin de prévenir les conflits et gérer les situations difficiles, ils ont également une mission d'information dans les établissements scolaires (information et animation sur le thème du transport). Ils travaillent de façon préférentielle sur certaines lignes, les plus à risques, seuls ou en équipe de deux.

- Pour les Bus Verts, les AMIS travaillent sur un lieu fixe, la gare routière : il s'agit d'un lieu d'intense passage, où régnait un climat d'insécurité lié aux trafics en tous genres. Leur mission fut de faciliter l'attente et le transit en sécurité optimale. La situation étant redevenue stable, les AMIS sont aujourd'hui amenés à faire également du marketing et de l'information.

Formation

Les AMIS bénéficient d'un crédit formation de 400 heures et alternent pendant deux ans entre travail sur le terrain (30 heures par semaine) et formation continue. Une partie de ce crédit formation est consacrée à l'aide à la réinsertion dans la vie professionnelle (accès à l'emploi ou à une formation qualifiante).

Bilan et perspectives

- Bilan pour les AMIS

Depuis 1996, l'association a enregistré deux départs (l'un est devenu conducteur et l'autre a donné sa démission) et deux nouvelles embauches ont été faites pour les remplacer.

Si le bilan est jugé par les intéressés comme globalement satisfaisant, il est cependant délicat d'affirmer que les AMIS ont acquis une véritable légitimité, principalement en raison de la persistance des clichés de rejet dus à leur origine (étrangère, sociale, territoriale).

- Bilan interne à l'entreprise

La présence des AMIS dans l'entreprise a entraîné des changements à plusieurs niveaux :

- Après une période d'hostilité au départ, tant de la part des conducteurs que de la maîtrise, la direction a mis en place une formation "environnement social" destinée à tout le personnel qui a conduit à modifier sensiblement la culture d'entreprise. Ainsi, certains AMIS travaillent maintenant en équipe avec les contrôleurs et la CTAC a embauché des conducteurs d'origine étrangère (maghrébins notamment).

- Depuis 1996, avec la présence des AMIS, les contrôles ont été restaurés dans certains quartiers. De 24 agressions physiques de conducteurs en 1996 (ayant occasionné 400 jours d'arrêt de travail), le chiffre est passé à 7 en 1997 (et 40 jours d'arrêt de travail).

- Un effet indirect de la présence des AMIS à la CTAC est la création, en 1998, du pôle "environnement", chargé notamment des relations extérieures (mairie, associations, police, institutions diverses et suivi du Contrat Local de Sécurité).

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

- Aide logistique et financière à une association sportive d'un quartier difficile.
- Travail d'échanges et de dialogue avec la MJC et le mille club d'Hérouville.
- Rencontres régulières avec la maison du droit de la ville d'Hérouville, pour les questions de fraude.
- Dans le cadre des actions "écoles ouvertes" organisées dans certains quartiers, participation de la CTAC à des activités (théâtre) et des animations.
- Partenariat avec la ville de Caen pour l'organisation des "charters foot" : facilité de transport des jeunes lors de grands matchs avec un accompagnement.
- Poursuite du travail partenarial avec la police, notamment entre îlotiers et AMIS.

- Perspectives

Les responsables souhaitent poursuivre l'expérience et recruter vingt AMIS à l'horizon 2000. Ils s'interrogent cependant sur le type de contrat (et de statut) à envisager pour ces postes. Ils émettent notamment des craintes à l'égard du dispositif "emplois jeunes", en raison de la faiblesse du volet "formation" et de l'incapacité des entreprises à embaucher les AMIS au bout de cinq ans.

Une association d'employeurs intitulée "Unir la ville" a été créée en janvier 1999 entre CTAC, la Société caennaise de construction et HLM-Caen Habitat (d'autres partenaires sont pressentis). Ce pôle interentreprises devrait permettre de mettre à disposition des postes et offrir la possibilité d'un *turn over* dans les entreprises et des ouvertures dans les autres entreprises.

CTPM - Compagnie de Transports du Pays de Montbéliard

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 212 dont 150 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : CTPM

Contact : M. Nommay, responsable du service de fraude et des agents d'ambiance

Tél. : 03 81 36 30 40

Origine de l'initiative

Pour faire face à des problèmes de sécurité, de dégradation et d'agression dans certains quartiers, la direction de CTPM s'inspire de l'expérience de Lille, jugée très intéressante, pour recruter des *agents d'ambiance* en 1995.

Modalités de recrutement

La première année, en 1995, l'entreprise a recruté quatre personnes en CDI car elle a bénéficié d'un financement mixte dans le cadre du contrat de ville (50 % district de Montbéliard, 50 % CTPM), tant pour la formation que pour les salaires. Aujourd'hui CTPM assure le financement complet de ces quatre postes auxquels il convient d'ajouter quatre postes avec le statut "emplois jeunes", dans le cadre du Contrat Local de Sécurité.

Le recrutement s'est opéré selon une sélection assez pointue, réalisée par l'entreprise elle-même, basée sur les critères suivants : qu'ils soient connus et reconnus dans les quartiers sensibles pour leur qualité d'adaptation, d'animation et de médiation, pas de limite d'âge ni de sexe, qu'ils acceptent à terme d'évoluer dans l'entreprise (conducteur/receveur). L'idée étant d'en faire du personnel CTPM à part entière, complètement intégré dans l'entreprise.

Organisation et qualification

Au début, les agents d'ambiance étaient utilisés comme les "pompiers de service", c'est-à-dire qu'ils étaient envoyés en urgence sur les situations difficiles. Mais au bout de six mois, ils se sont essouffés et les fonctions ont été réorientées vers la prévention dans les bus et les quartiers. Ils observent les comportements des usagers, discutent, "mettent de l'huile dans les rouages". Leur action est prioritairement orientée vers les jeunes.

Au début, ils travaillaient en équipe de deux, maintenant ils travaillent seuls. Des quartiers et des lignes de bus leur sont attribués.

Formation

Les agents d'ambiance ont bénéficié d'une formation en plusieurs étapes : une semaine de stage à Lille, sur le terrain, au contact des agents d'ambiance expérimentés, puis une semaine de stage théorique au CIF de l'Ile de France. Au bout de six mois, devant les difficultés rencontrées, une session de formation supplémentaire a été organisée, en fonction des besoins évoqués par les agents d'ambiance : de l'apprentissage de la citoyenneté à la gestion des situations de crise, en passant par le comportement des agents d'ambiance à l'intérieur d'un bus. Cette formation s'est étalée sur 6 à 8 mois. Les derniers agents d'ambiance recrutés (statut emploi jeunes) bénéficieront de la formation dispensée par le CFR de VIA GTI.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

Les responsables de CTPM considèrent qu'être agent d'ambiance est un métier difficile, ponctué de "coups de blues", mais les agents d'ambiance semblent avoir acquis une légitimité, par rapport à ce métier et par rapport au reste de l'entreprise.

- Bilan interne à l'entreprise

Dans un premier temps, il a été observé des phénomènes de rejet de la part du personnel de CTPM. Les agents d'ambiance ont dû faire leurs preuves, notamment par rapport au public des jeunes. Ils sont maintenant acceptés et font partie intégrante de la vie de l'entreprise.

L'impact des agents d'ambiance est difficile à mesurer sur la question de la fraude. La situation, au niveau de la sécurité, des agressions et des actes de vandalisme sur le réseau, est difficilement quantifiable, mais d'un point de vue qualitatif, la direction note des améliorations.

La présence des agents d'ambiance a eu des impacts sur la clientèle puisque après une période de diminution de la fréquentation (moins 2 % chaque année), il est observé depuis 1996-97 une lente remontée.

Une expérience récente, indirectement liée aux agents d'ambiance, est en cours à la CTPM qui a décidé de modifier l'entrée dans les bus : entrée des usagers par la porte avant du bus (au lieu de la porte arrière), dans le but de réduire les fraudes et de remettre le conducteur dans son rôle de conducteur/receveur et de restaurer un contact avec le client. Pour ce faire, les agents d'ambiance ont joué un rôle clé, notamment auprès des jeunes, pour leur faire accepter ce changement sans heurts ni tensions.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

La présence des agents d'ambiance a renforcé le travail en partenariat, notamment avec les institutions de terrain :

- La CTPM a pu avoir un dialogue plus construit et un travail plus cohérent avec les services de police.

- Les agents d'ambiance ont entrepris un travail auprès des écoles et des collèges (rencontre directe avec les proviseurs en cas de besoin ; discussion avec les élèves sur les règles de comportement dans les bus ; rencontre avec des classes de CM2, futurs utilisateurs des bus, sur le fonctionnement du système des bus et les comportements à tenir).
- Participation des agents d'ambiance aux réunions de quartier, quand le sujet abordé concerne les jeunes ou la sécurité.

- Perspectives

Le sous-préfet de Montbéliard souhaiterait étendre l'expérience, mais la CTPM est quelque peu réticente, considérant qu'un effectif de huit est suffisant étant donné les besoins et l'importance du réseau.

Les agents d'ambiance ont été recrutés avec l'objectif de ne pas rester dans ce poste et d'être pleinement intégrés dans l'entreprise, notamment comme conducteurs. Il leur faudra passer le permis TC, ainsi que des tests au niveau de la sécurité et des tests de personnalité, comme pour tous les conducteurs. Pour l'instant, aucun agent d'ambiance n'est passé conducteur.

CTS - Compagnie des Transports Strasbourgeois

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : 1 200 dont 800 conducteurs

Structure ayant en charge les agents de prévention urbaine : Pulsar (entreprise d'insertion)

Contact : Christian Anthoni, directeur de Pulsar

Tél. : 03 88 77 71 46

Origine de l'initiative

A Strasbourg, l'insertion des jeunes en difficulté issus des quartiers sensibles de l'agglomération et la sécurité dans les transports sont à l'origine de la création, en 1994, des postes *d'agents de prévention urbaine* (ou "Pulsar") ; le tout concomitamment à l'ouverture de la première ligne de tramway.

Une entreprise d'insertion, appelée Pulsar (Prévention Urbaine en Lien avec les Structures d'Animation de Rue), fut créée en juin 1994 pour gérer ces nouveaux emplois. Son Conseil d'Administration est composé de douze membres institutionnels : CTS (qui en a la présidence), Communauté urbaine, Ville de Strasbourg, Conseil Général, Police nationale et plusieurs membres qualifiés.

Modalités de recrutement

Outre les emplois d'insertion classiques de type AFI et CIE (16), Pulsar gère aussi des postes de type "emplois jeunes" (50), le tout encadré par quatre personnes. Tous les agents de prévention urbaine sont payés au même salaire (le SMIC + 10 %), quel que soit leur statut.

Le recrutement s'opère sur une base partenariale (CTS, Pulsar, Police, Ville), en fonction du profil suivant : jeunes issus des quartiers, bonne connaissance des quartiers avec une expérience associative, sans antécédents judiciaires graves. Au départ, le recrutement s'est fait à partir d'une association de quartier, "Eté jeunes", dont le responsable de l'époque est l'actuel directeur de Pulsar. Aujourd'hui, le recrutement se fait toujours de bouche à oreille, l'important étant d'être recommandé par quelqu'un.

Les perspectives d'évolution proposées au départ sont de trois ordres : métiers liés au transport public (notamment conducteurs CTS), métiers de l'animation, métiers de la sécurité (ex : société de surveillance).

Organisation et qualification

Au départ, les fonctions assignées aux Pulsar ont été déclinées selon trois modalités : présence sur le réseau de transport ; intervention sur le terrain, dans les quartiers, auprès des écoles, des centres sociaux, et des associations de quartiers ; présence lors de manifestations et concerts.

Dans la réalité, et très rapidement, étant donné la forte demande émanant de CTS, un recentrage s'est opéré sur la fonction de présence sur le réseau de transport. Concrètement, les agents de prévention urbaine exercent des fonctions de prévention et de dissuasion par rapport aux incivilités dans les bus et tramways, ils n'ont pas de rôle vis-à-vis de la fraude. Ils travaillent seuls ou en binôme, sous les ordres des chefs d'équipe et des encadrants. A leur prise de poste, les chefs d'équipe prennent leurs consignes auprès des encadrants, puis distribuent les membres de leur équipe sur les différentes lignes et points du réseau. Ensuite, le chef d'équipe doit être régulièrement en contact téléphonique avec l'encadrant, ce dernier est d'ailleurs joignable à tout moment de la journée et de la soirée. Les postes de travail des agents de prévention urbaine sont organisés selon des cycles horaires (7h30 - 12h45, 11h45 - 18h30, 15h30 - 20h00, 16h00 - 0h00, ainsi qu'un service d'astreinte de 16h00 à minuit) ; le gros des effectifs travaillant en après midi et en soirée.

Formation

Les agents de prévention urbaine bénéficient d'une formation d'un mois au moment de leur prise de poste, avec trois semaines de stage théorique, réparties en modules : présentation de CTS, gestion des conflits, présentation de l'environnement social (Médecins du monde, police, associations de lutte contre la toxicomanie, missions locales, travailleurs sociaux, etc.) ; et une semaine de stage pratique où ils travaillent sur le réseau, en binôme avec un ancien. A la suite de quoi une fiche d'évaluation est établie et le travail démarre.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de prévention urbaine

Par rapport à la problématique de l'insertion, l'expérience est jugée comme étant positive car elle permet à des jeunes d'acquérir une compétence et une expérience. Pulsar est un lieu de passage qui leur permet de prendre (ou reprendre) des habitudes de travail et de trouver un emploi. On observe beaucoup de mouvements de personnel au sein de Pulsar ; ce qui ne veut pas dire que les débouchés sont forcément simples, une petite partie seulement sera conducteur de bus.

D'après les encadrants de Pulsar, le métier d'agent de prévention urbaine est jugé comme étant pérenne, mais ils n'envisagent pas que l'on puisse faire carrière. Ils considèrent d'une part que c'est un métier trop stressant et s'interrogent d'autre part sur les lacunes actuelles concernant ce métier (que ce soit au niveau du statut juridique, de la formation, du référentiel métier, etc.).

- Bilan interne à l'entreprise

Les agents de prévention urbaine ont réussi à démontrer leur efficacité sur un certain nombre de problèmes, notamment les incivilités. Ils ont un rôle dissuasif ("ils limitent les dégâts") et ont démontré l'utilité de leur mission. Certains conducteurs réclament même leur présence. Les agents de prévention urbaine furent les premières personnes d'origine maghrébine dans l'entreprise de transport. Après des débuts difficiles, les représentations de certains employés, conducteurs en particulier, vis-à-vis de ces jeunes ont évolué et dans l'ensemble ils sont relativement bien acceptés par le personnel.

Le changement le plus important pour l'entreprise de transport est la création, il y a deux ans, d'un nouveau service "prévention, sécurité", qui comprend une quinzaine de personnes appelées "les correspondants prévention - sécurité" (CPS). Il s'agit d'anciens conducteurs ou d'anciens contrôleurs qui ont choisi d'occuper ce poste qui diffère de celui d'agent de prévention urbaine, tout en étant dans le registre de la médiation, puisqu'ils sont en contact avec les conducteurs et les agents de prévention urbaine. Il s'agit d'agents assermentés, en uniforme ou pas, qui circulent en voiture, font de la prévention sur le réseau et interviennent en cas de coup dur, à la demande des agents de prévention urbaine ou du PC. "L'originalité de Strasbourg, c'est la combinaison des Pulsar et des CPS. L'un sans l'autre n'a pas de raison d'être. C'est la complémentarité des deux qui fait que le système fonctionne". Depuis quelques mois, CTS, via l'entreprise Pulsar, a créé des postes d'agents multi-services (emplois jeunes) qui exercent une fonction commerciale et de présence humaine dans les grandes stations d'échanges de transport. Ils travaillent dans de petits abris dans lesquels ils vendent des titres de transport et des produits de consommation courante (eau, sandwich, etc.) et renseignent la clientèle.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

CTS poursuit sa politique partenariale, engagée bien avant l'arrivée des agents de prévention urbaine, notamment avec l'Education Nationale (visite de l'entreprise CTS par les élèves des collèges, visite des chauffeurs dans les collèges, implication des proviseurs dans les problèmes à l'intérieur des bus, etc.) et avec la Police (après des réticences tant de la part des agents de prévention urbaine que des agents de Police, les uns et les autres parviennent à travailler en bonne entente), sans compter l'excellent partenariat aux échelons hiérarchiques supérieurs.

Dans un registre différent, il convient de mentionner aussi l'expérience, menée pour l'instant sous l'autorité de Pulsar, des correspondants de nuit (un effectif de 16) qui interviennent dans les quartiers difficiles de Strasbourg pour réguler et prévenir les conflits.

On note enfin des rapports étroits, de type institutionnel, entre Pulsar, CTS, la ville de Strasbourg et la Communauté urbaine : le président de CTS est le président de la communauté urbaine, et le président de Pulsar est un adjoint de la Communauté urbaine.

- Perspectives

Se pose actuellement la question de la taille critique de l'entreprise Pulsar : si les effectifs augmentent et les fonctions se diversifient, un problème d'encadrement va se poser.

L'entreprise Pulsar gère pour l'instant les agents de prévention urbaine (fonction transport), les correspondants de nuit (quartier) et les agents multi-services (transport). Parallèlement, depuis juillet 1998, la ville de Strasbourg a créé dix-huit postes d'intervenants de rue (statut emplois jeunes) qui travaillent sur les espaces publics du centre ville et font de la médiation. On peut s'interroger sur la pérennité de ces postes, la lisibilité sur le terrain et le chevauchement des territoires. Cette professionnalisation a des limites : "on comble le manque de citoyenneté par des dispositifs !".

RATP - Association Partenaires pour la Ville Boucles Nord de Seine

Nombre de conducteurs : un millier environ sur le territoire concerné

Structure ayant en charge les agents de proximité et d'environnement : Association "Partenaires pour la Ville, Boucles Nord de Seine"

Contact : M. le Directeur

Tél. : 01 47 60 24 64

Origine de l'initiative

L'association "Partenaires pour la ville" a été créée en mai 1997, suite à un constat partagé par la RATP, la Poste, la SCIC, EDF et la SNCF sur la dégradation du contexte d'exercice de la mission de service public (agressions, incivilités). La RATP avait connu l'expérience des "Grands frères" sur deux lignes. L'association regroupe dans le conseil d'administration la RATP, la Poste, EDF et 4 communes de la "Boucles Nord des Hauts de Seine". En outre, ce partenariat s'élargit au sein d'un comité local d'accompagnement où l'on retrouve la Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle, la Préfecture, la CNAV, France Télécom...

Modalités de recrutement

Les Agents de Proximité et d'Environnement (APE) sont recrutés au travers des Missions Locales et des PAIO avec des critères d'embauche concernant l'âge (puisque nous sommes dans des dispositifs publics Contrat Emploi Ville puis Contrat Emploi Jeune), les capacités de communication, l'hétérogénéité ethnique et une proximité avec les jeunes des quartiers sensibles. Il s'agit donc de jeunes avec une forte proportion de 22-23 ans et environ un tiers de femmes. La perspective professionnelle annoncée est claire : "on ne vous promet rien, mais rien n'est impossible et c'est à vous de vous débrouiller".

Organisation et qualification

Soixante quinze agents sont aujourd'hui en poste. Leurs missions s'opèrent à 80-90 % pour la RATP, mais l'objectif est de faire tourner les agents dans les différentes entreprises.

A la RATP, leurs fonctions, qu'ils effectuent sur une dizaine de lignes d'autobus ciblées, sont de l'ordre de la prévention et de la médiation, de l'incitation à la présentation des titres de transport, à l'accueil. Leur cible essentielle reste les 10-14 ans qui chahutent dans les véhicules ou à la sortie des écoles.

Ils opèrent par équipe de 2 à 4, composites en terme de mixité homme-femme, d'origine ethnique et de lieu de résidence. Leur semaine de travail (35 heures plus 4 heures de formation) se déroule essentiellement sur la plage 11h00 - 20h00. Certains commencent à 08h00 et les équipes du soir

travaillent jusqu'à 23 heures (ils bénéficient ainsi d'une formation à l'évaluation du risque et d'une prime mensuelle).

Les agents portent des tenues avec le logo "Partenaires pour la Ville".

Avec la ville de Colombes, des agents ont une activité de médiation autour d'une dizaine d'arrêts de bus à proximité des cités sensibles. Ils ont également participé à une enquête auprès des jeunes sur le déplacement de la violence dans la ville.

A EDF, les missions confiées concernent des tâches support à la médiation : petite maintenance comme repeindre des transformateurs, explication des factures et des prestations ou l'accompagnement des agents dans les quartiers.

Pour la Poste, les APE assurent également des missions d'accompagnement dans les quartiers, ils ont repeint des boîtes aux lettres, et il est prévu qu'ils travaillent sur la mise en place d'une distribution postale améliorée (par exemple, pour un paquet ou un bulletin scolaire, ils iraient directement voir les personnes).

Les prestations, peu nombreuses, demandées par le bailleur SCIC concernent l'information sur la compréhension et le traitement des quittances ou sur les économies de chauffage.

Outre ces prestations sur le terrain, des actions avec ces services publics se concentrent au niveau du le Pims (Points d'Information multi-Services), animé par trois agents et situé à une station de métro et de bus. Une information est donnée sur la RATP, la Poste, France Télécom, la CNAV et une association pour les cadres au chômage, avec orientation ou prise de rendez-vous avec ces organismes. Il y a aussi une initiation à internet.

L'encadrement de l'association, hormis le directeur et une secrétaire, repose sur 4 responsables (exploitation, production, suivi professionnel et formation, développement) et 3 contrôleurs-qualité.

Formation

Avec les Contrats Emploi Ville, la formation était plus individualisée avec notamment des remises à niveau. Depuis l'entrée dans le dispositif Emplois Jeunes, l'accent est mis sur la médiation. Une semaine est axée sur les questions de citoyenneté et de communication (avec l'APMCJ de la RATP). Une autre est consacrée à l'adaptation aux postes et à la connaissance des entreprises. Ensuite, la formation se fait plus ponctuelle (réunions reprenant les formations initiales, par exemple un jour sur la sécurité ou une journée d'actualisation à EDF, ou travail sur un projet de formation personnalisée).

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de proximité et d'environnement

Sur les 102 recrutés, 37 ont quitté l'association : 17 pour un emploi (dont 6 à la Poste et 1 à la RATP), 11 ont été licenciés, 9 ont démissionné ou n'ont pas donné satisfaction lors de la période d'essai. .

Deux jeunes ont passé le Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien et une personne a suivi une formation spécialisation vente en animalerie.

- Bilan interne à l'entreprise

Selon l'association, sur les lignes où il y a une présence, le chahut des scolaires est mieux contrôlé, ce qui rend la conduite beaucoup moins stressante et la progression des actes délictueux s'est ralentie.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Certains des partenaires sont encore relativement en retrait de l'initiative (peu ou pas de commandes), ce qui limite le potentiel de l'association en terme d'enrichissement du travail des APE, de capacités de formation et de stabilité économique.

- Perspectives et enjeux

L'association désire conforter son dispositif de formation et de communication.

Il apparaît souhaitable de mieux définir le contenu des missions, alors que la perspective est de monter jusqu'à 90 agents.

La RATP entend développer la co-intervention APE-machinistes dans les établissements scolaires.

La relance du partenariat est souhaitée : diversifier le partenariat, notamment avec la SNCF (gare multimodale) France Télécom et les communes ; développer les services en direction des entreprises privées pour la mutualisation de services et travailler avec une zone industrielle ; établir des ponts avec les ALMS et les médiateurs de quartier des communes pour assurer une meilleure cohérence des interventions.

RATP - Association Partenaires pour la Ville à Saint-Denis

Structure ayant en charge les agents de proximité et de prévention : Association "Partenaires pour la Ville à Saint-Denis"

Contact : M. Jacques Guyon

Tél. : 01 44 68 22 67

Origine de l'initiative

Le dépôt de Saint-Denis était confronté à de nombreuses difficultés dues aux tensions sociales, 10 "Grands frères" y avaient d'ailleurs été affectés. Une réflexion s'était engagée localement en 1995-96 entre la municipalité et la RATP, en particulier à l'occasion d'un appel à projet européen. Dans le cadre de la démarche "Partenaires pour la Ville", Saint-Denis était choisie comme lieux d'expérimentation.

En juin 1997, une association "Partenaires pour la Ville à Saint-Denis" est formée avec l'objectif de créer de nouveaux services d'information, de médiation et d'accueil. Elle regroupe la RATP, la municipalité, la SNCF, EDF-GDF et l'Université Paris VIII.

Modalités de recrutement

Les agents de proximité et de prévention ont été recrutés en plusieurs vagues par l'intermédiaire de la Mission locale. Une première promotion de 12 agents a été embauchée en décembre 1997 et l'effectif est monté à 45 agents fin 1998 (dont la moitié de femmes). Les recrutements ont été faits avec le statut de Contrat Emploi Jeune. La perspective est de fonctionner comme un "sas" avec le marché du travail, et l'éventualité d'une embauche à la RATP a été évoquée comme une possibilité parmi d'autres.

Organisation et qualification

La moitié des agents travaille pour le dépôt RATP de Saint-Denis, le reste est affecté de manière mutualisée (il ne s'agit pas de vente de prestations) entre les membres de l'association.

A la RATP, les fonctions demandées visent à la sécurisation des machinistes. Les "Grands frères" avaient notamment régulé la montée des bus aux collègues. Le principal problème résidait au niveau des agressions aléatoires, qui déclenchent les arrêts de travail. Les agents incitent aussi à la présentation des titres de transport, aident et informent les voyageurs.

Ils fonctionnent par équipe de 3 dont 1 responsable, de 6 h 00 à 19 h 00 et 7 jours sur 7 sur la base de 39 heures hebdomadaires.

Ils portent une tenue avec le logo "Partenaires pour la Ville" et un badge RATP.

Le pôle d'échange multimodal de la gare SNCF de Saint-Denis regroupe 11 agents répartis en équivalent temps de la manière suivante : SNCF,4 ; RATP, 6 ; Ville, 1 (qui n'a pas encore été effectif en décembre 1998). Ils sont en charge de l'information, de l'orientation et de l'aide aux usagers. Ils ont une fonction de prévention dans l'environnement du centre d'échange et des lignes de la RATP proches (notamment sur le site du tramway).

Avec l'Université Paris VIII, quatre agents ont travaillé lors de la rentrée 1998 afin d'orienter et informer les étudiants.

Cette action sera relayée par la suite par une activité d'information et de médiation confiée à 7 agents en direction du quartier de l'Université et d'une ligne RATP la desservant.

Cinq agents de l'association interviennent enfin pour des bailleurs sociaux et EDF-GDF pour des activités d'information, de médiation et de prévention sur une zone urbaine sensible.

Ils sont rémunérés sur la base du SMIC.

Il y a 6 encadrants.

Formation

La mise en place d'un dispositif de formation de 200 heures par an a été freinée par la lenteur des négociations avec le Conseil Régional pour son financement. Les premières formations ont concerné une formation aux premiers secours, ainsi qu'à l'accueil, à la gestion du stress et des conflits. Des formations courtes (plutôt une information) ont été proposées par la RATP et EDF, afin de mieux connaître le fonctionnement de ces entreprises.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de proximité et de prévention

Un phénomène de démotivation pour les agents qui initient le fonctionnement des interventions à cause de l'élaboration "en marchant" du contenu des missions. Mais une stabilisation croissante du personnel depuis la mise en marche de l'association.

- Bilan interne à l'entreprise

Les conducteurs sollicitent la présence des agents au moment des sorties de collègues.

Il devient possible pour des entreprises publiques d'avoir du personnel d'origine étrangère.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Les relations entre partenaires se sont amplifiées. Cela permet que des opérateurs qui ne se rencontraient pas ou peu, comme la SNCF ou la RATP, puissent avoir des réunions périodiques avec des responsables de la ville chargés du secteur.

Les rapports avec les établissements scolaires deviennent des éléments structurels de l'activité, l'intervention en milieu scolaire devient relativement importante.

- Perspectives et enjeux

Plusieurs pistes de développement apparaissent :

- Une diversification des missions liée aux besoins de la municipalité et une ouverture de la plage horaire d'intervention sur le site multimodal ;
- Un essaimage du dispositif mis en place sur la zone urbaine sensible ;
- Le partenariat avec le Contrat Local de sécurité.

RATP - Association Partenariat pour l'emploi dans le Val de Marne

Structure ayant en charge les agents de médiation : Association "Partenariat pour l'Emploi dans le Val de Marne - PEVM"

Contact : Mme Marie Tenias

Tél. : 01 45 17 93 42

Origine de l'initiative

PEVM est une association (Loi 1901), créée en juin 1996, dont l'objet est de faciliter l'insertion des jeunes en entreprise. Elle regroupe des grandes entreprises publiques et privées et des représentants des pouvoirs publics. Un besoin est apparu dans le champ de la médiation pour divers partenaires. La RATP a de suite une position privilégiée, sa ligne Trans-Val-de-Marne (TVM) présente effet un caractère structurant car elle passe par différents pôles d'interconnexions (gares RER, centres commerciaux...). Elle connaît des problèmes de sécurité depuis son ouverture il y a quelques années et elle souffre d'un manque de notoriété. Fin 1997, l'action initialement envisagée en s'appuyant sur le dispositif Emplois Ville est reformatée pour bénéficier des Emplois Jeunes.

Les premiers agents (9 hommes et 10 femmes) sont recrutés mars 1998. Il s'agit d'emplois partagés entre la RATP et les Villes d'Orly, d'Alfortville, de Créteil et l'Université de Créteil. L'association fournit de prestations à ses membres.

Le fonctionnement repose sur un cofinancement de la RATP et de la ville de Créteil, ainsi que sur le détachement par EDF d'une personne à temps plein pour une fonction d'animateur.

Modalités de recrutement

Le recrutement s'est effectué au travers de la Mission Locale et de l'ANPE. Les critères de recrutement ont porté essentiellement sur la maturité (pas de critères de mixité sexuelle ou ethnique), ce qui a conduit à retenir des jeunes de 22-25 ans ayant déjà un certain parcours (stabilité personnelle et expérience dans l'animation ou le volontariat).

Le passage dans l'association est considéré comme une étape vers un travail, pour évoluer vers de nouvelles activités, etc.

Organisation et qualification

19 agents de médiation ont commencé à travailler en mars 1998 (effectif monté à 25 en 03-99) sur différents sites :

- le Métro : la RATP a souhaité travailler prioritairement dans les rames, les stations de Métro et à leurs abords, à la fois sur la médiation (surtout des tâches d'informations du public) et de prévention

(pas de contrôle), ainsi que sur des prestations d'entretien en dehors des horaires normaux de nettoyage. Dans le cadre d'un partenariat avec la Ville de Créteil, une information est faite sur la vie sociale et culturelle de la ville. Les 10 agents sont encadrés par un chef d'équipe. Ils sont rémunérés sur la base du SMIC et bénéficient d'une carte orange. Ils disposent d'une tenue spécifique à l'association ;

- L'Université de Créteil : 9 agents exécutent des fonctions d'information jusqu'à 23 heures (les appariteurs sont en nombre insuffisant et les gardiens n'interviennent qu'après 23 heures) et ils circulent sur les bus desservant l'Université ;

- La Ville d'Orly : 3 jeunes travaillent à mi-temps dans un centre de loisirs pour adolescents avec une fonction d'animateur, l'autre mi-temps se fait sur les lignes de la RATP ;

- La Ville d'Alfortville : 3 jeunes partagent leur temps à parts égales entre un travail d'animation autour d'un bar sans alcool et une présence sur les lignes de la RATP.

L'encadrement est composé de deux personnes chargées notamment de l'accompagnement des jeunes dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle. EDF et France Télécom mettent à disposition des personnes à temps partiel pour les questions de formation.

Formation

Les agents ont bénéficié d'une formation initiale courte de connaissance des partenaires au sein d'un organisme de la RATP (la PMCJ) et d'une remise à niveau d'une semaine à la carte.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de médiation

Sur un total de 35 recrutés, 10 sont partis pour diverses raisons, un a été embauché à la RATP et deux dans un centre commercial (fonction de prévention-information).

- Bilan interne à l'entreprise

Selon l'association, les conducteurs apprécient les agents.

- Perspectives et enjeux

L'effectif doit monter à 36 en octobre 99 et devrait atteindre à terme un maximum de 50 agents. L'association entend plutôt essaimer et se constituer en plate-forme d'ingénierie sociale (développement de projet, assistance technique...).

Il apparaît nécessaire de préciser le contenu des tâches, devant une certaine démotivation des agents sur certains sites (notamment en ce qui concerne les tâches de nettoyage).

L'association souhaite renforcer et élargir le partenariat.

RTM - Régie des Transports de Marseille

Nombre de salariés : 2 900

Nombre de conducteurs : 1 600

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Association IMPACT

Contact : M. Christophe ASTOIN

Tél. : 04 91 10 57 90

ou

Contact : M. Louis BASTARD

Tél. : 04 91 10 54 73

Origine de l'initiative

L'association IMPACT (Initiative Marseille Prévention Animation Concertation Transport), est née en 1991 de la volonté de la RTM et de la Ville pour répondre aux difficultés rencontrées dans la desserte de certains quartiers marseillais. Les premières actions ont consisté à faire intervenir des éducateurs dans le métro, notamment auprès des SDF, puis en 1992, à l'embauche en CDD par la RTM des jeunes des quartiers sensibles comme assistants vérificateurs pendant l'été. A partir de 1995, en partenariat avec l'Education Nationale, des bénéficiaires du RMI ont été recrutés comme "Animateurs Interlignes" dans le cadre de l'opération "Interlignes" pour accompagner les bus scolaires, réguler la montée des enfants dans les bus et intervenir dans les établissements scolaires (informations sur les transports, interventions thématiques, participations à des activités sportives) : en fin 1995, d'autres agents, toujours bénéficiaires du RMI ou issus du PLIE, ont été recrutés pour des missions d'accueil et de prévention dans les stations du métro. A partir de 1997, et dans le cadre de la "Politique de Paix Urbaine" de la RTM, des "Assistants de Prévention" ont été mis en place sur les lignes de bus difficiles.

Modalités de recrutement

L'Association IMPACT recrute, emploie, et gère les agents de prévention. La RTM offre un territoire d'activité et un suivi professionnel par la mise en place de tuteurs. Les "Animateurs Interlignes" ont été recrutés en Contrats Emploi Solidarité puis transformés en Contrats Emploi Consolidés (CEC) (durée de 3 ans avec une prolongation d'un an pour certains d'entre eux). A compter de 1997, des "Assistants de Prévention" ont été recrutés en Contrat Emploi Ville (CEV, durée de 5 ans renouvelable chaque année) avec une perspective d'intégration à la RTM au terme de leur contrat sur des postes de conducteurs sous réserve d'avoir suivi avec succès les différentes formations et de satisfaire aux tests de recrutement RTM.

Organisation et qualification

De 1995 à septembre 1999, 179 personnes ont été concernées par les deux dispositifs. IMPACT dispose aujourd'hui d'une trentaine d'agents répartis pour moitié entre "Animateurs Interlignes" et "Assistants de Préventions". L'horaire hebdomadaire est de 30 h par semaine sur la base du SMIC horaire.

L'encadrement est assuré par des encadrants IMPACT issus du personnel en Contrat Emploi Consolidé (CEC) ou Contrat Emploi Ville (CEV), rémunérés sur la base de 39 h par semaine à 105% du SMIC. Pour l'ensemble de ces agents, les périodes de travail alternent avec les périodes de formation.

Dans le métro, les agents assurent une présence humaine au niveau des stations, accueillent, informent les usagers, participent à des actions comme, par exemple, l'introduction de la monétique et interviennent de manière dissuasive pour faire respecter les équipements de sécurité.

Dans les bus, ils interviennent surtout par rapport aux scolaires et en terme de présence dissuasive.

Une fonction de médiation en direction des quartiers avait été envisagée auprès des logeurs, des commerçants et des équipements sociaux... Elle ne s'est pas concrétisée pour des questions de coûts induits trop élevés.

Formation

Des formations se sont surtout centrées sur les métiers de l'animation Brevet d'Etat d'Animateur Technicien de l'Education Populaire (BEATEP) et le Certificat de Formation Professionnelle 138 pour les CEC Interlignes.

Le programme de formation CEV prévoit un tronc commun assuré par la RTM et le GRETA sur la connaissance de l'entreprise, les techniques relationnelles et la gestion de conflits. Par la suite, une formation aux métiers de base du transport urbain sera mise en œuvre pour le personnel intégrable à la RTM et une formation individualisée sera envisagée pour les autres.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

Les différentes opérations menées par l'Association IMPACT ont permis à des personnes en insertion professionnelle d'être en contact avec une entreprise de transport et de suivre des formations essentiellement dans les domaines de l'animation et du transport.

Au 1^{er} octobre 1999, les résultats en terme d'insertion à l'issue du contrat de travail se traduisent par un taux de sortie, sur un emploi RTM ou externe, de 65,51 % parmi le personnel en contrat CEV de

l'opération Prévention Urbaine et de 43,20 % parmi le personnel en CES et CEC de l'opération Interlignes.

Au total 32 personnes ont intégré la RTM aux divers postes (chauffeurs VL, chauffeurs TC, agent de station, guichetier).

- Bilan interne à l'entreprise

Les animateurs Interlignes et les assistants de prévention ont apporté sur les lignes difficiles de la RTM un résultat très sensiblement positif, notamment sur les lignes desservant les établissements scolaires importants du second degré. Cependant, dans le courant 99, une forte demande de ces personnels pour une intégration dans les emplois statutaires de la RTM a été largement soutenue par l'une des organisations syndicales de la RTM. Les turbulences induites par l'action revendicative se sont traduites par une importante dégradation de l'activité de ces agents et par une action en justice auprès du Tribunal des Prud'hommes.

- Perspective et enjeux

La RTM est convaincue que les missions d'ambiance et de prévention sont nécessaires pour le fonctionnement normal de son activité. Dans cet esprit, la RTM constitue aujourd'hui au sein de l'entreprise, une petite équipe d'agents de Paix Urbaine (10 personnes environ) et elle envisage par la suite de recruter des personnes en Contrat Emploi Jeune encadrées par le personnel statutaire RTM.

En complément de ce dispositif interne, il pourrait être fait appel à des structures partenaires pour des missions particulières localisées dans le temps et dans l'espace (exemple : Accompagnement des Bus Plages pendant les deux mois d'été).

SEMITAG - Grenoble

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : dont conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'accompagnement : AGIL - Association pour la Gestion des Initiatives Locales (entreprise d'insertion)

Contact : Mme Poncetti, responsable "prévention et sécurité" à la SEMITAG

Tél. : 04 76 20 66 12

Origine de l'initiative

Les postes *d'agents d'accompagnement* ont été créés en 1992 dans le cadre du Plan local de sécurité de Grenoble qui réunissait plusieurs communes de l'agglomération, la police et la SEMITAG. L'insécurité est à l'origine de cette initiative qui comprend cependant une dimension insertion non négligeable.

Modalités de recrutement

De 1992 à 1997, le recrutement et la gestion des agents d'accompagnement ont été organisés directement par la SEMITAG. Les jeunes (un effectif moyen de 10 par an) étaient recrutés avec des contrats de type CEV et CES, donc des contrats d'un an. Depuis 1997, la SEMITAG a une convention avec une entreprise d'insertion (AGIL) qui a deux missions : une mise à disposition des agents d'accompagnement et un travail sur le projet professionnel.

Depuis 1992, les modalités du recrutement des agents d'accompagnement sont inchangées. D'une part, le profil est basé sur les critères suivants : avoir une bonne connaissance des quartiers et disposer d'une expérience associative dans les quartiers, être de bons communicants. Et d'autre part, les postulants passent des tests de recrutement identiques à ceux destinés aux employés de la SEMITAG.

La SEMITAG s'engage à aider les jeunes à monter leur projet professionnel et à leur ouvrir ses portes, dans la mesure des postes disponibles et des compétences des candidats.

Organisation et qualification

Quelle que soit leur mission, les agents d'accompagnement travaillent en binôme, sur la base d'un mi-temps (20 heures). Ils ont plusieurs fonctions :

- commerciale : renseignement et assistance à la clientèle ;
- présence et sécurisation sur les lignes ;
- assistance aux contrôleurs et conducteurs.

Formation

Au moment de l'embauche, les agents d'accompagnement reçoivent une formation sur la connaissance de l'entreprise (environ une journée) et ils passent une demi-journée sur le terrain. Au bout de deux-trois mois, une formation sur la gestion des situations délicates est organisée sur la base de leur courte expérience.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'accompagnement

Un bilan a pu être établi sur une période de deux ans (1997 et 1998), sur la base de vingt personnes : cinq ont intégré la SEMITAG (conducteur, contrôleur, monteur d'abri de bus), cinq sont en train de passer les tests de recrutement (tous ne seront pas retenus...) et les dix autres ont quitté la structure.

Pour la SEMITAG, agent d'ambiance est un nouveau métier qui demande des capacités et des compétences relationnelles importantes et une connaissance des quartiers qui ne s'apprend pas à l'école. Par contre, c'est un métier que l'on ne peut pas exercer toute une vie, car trop stressant.

- Bilan interne à l'entreprise

Pour les agents d'accompagnement, les débuts ont été difficiles au sein de l'entreprise, mais leur efficacité commence à être reconnue, tant et si bien que certains, parmi les conducteurs, trouvent qu'ils ne sont pas assez nombreux. Ils ont acquis une certaine reconnaissance dans l'entreprise. Par exemple, on ne les appelle plus "les CES", mais les "agents d'accompagnement" : un changement plus que symbolique !

La SEMITAG n'a pas enregistré d'améliorations notables en matière de fraude, sauf quand les agents d'accompagnement sont présents dans un bus. Les incivilités sont en hausse depuis quelque temps, mais ceci est peut-être lié au fait que, depuis 1997, l'entreprise pousse davantage les conducteurs à signaler les incidents. Pour la SEMITAG, les agents d'accompagnement ne sont pas suffisamment nombreux pour entraîner une baisse significative des incidents.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

En 1997, la SEMITAG a embauché une personne dont la fonction est de s'occuper des relations avec l'externe sur les thèmes "prévention et sécurité" ; ce qui a permis de renforcer les partenariats existants et d'en créer de nouveaux.

Avec la Police, les relations sont déjà anciennes, établies notamment au moment de l'élaboration du Plan local de sécurité signé en 1992. Depuis cette date, il existe des formations et méthodes communes, par exemple sur les signalements de bandes.

C'est surtout avec l'Education Nationale que les changements sont les plus importants et les plus récents (novembre 1997). Ils ne sont cependant pas en lien direct avec l'action des agents d'accompagnement. La SEMITAG a mis en place un programme d'action à destination des collègues, avec deux volets : théâtre interactif et visite du personnel de la SEMITAG dans certains collèges pour

parler de la fraude, des incivilités, du vandalisme. De l'avis de la SEMITAG, il semble que de telles actions légitiment davantage l'entreprise sur des actions de type plus répressif (ex : les contrôles). Il est intéressant de noter qu'il s'agit de la seule action qui ait obtenu l'assentiment de l'ensemble du personnel de l'entreprise, même si les résultats sont difficilement perceptibles.

- Perspectives et enjeux

Les fonctions des agents d'accompagnement sont susceptibles d'évoluer avec la mise en place des emplois jeunes (50 agents d'accompagnement à temps plein en décembre 1998), l'objectif étant de développer la présence sur le réseau. Il est prévu un travail de prévention dans les quartiers (20 % du temps sur les quartiers), non seulement avec les habitants mais aussi avec les acteurs de terrain, afin d'anticiper les tensions. Dans cette perspective, il est envisagé de modifier l'appellation des agents d'accompagnement et de passer du terme d'"agent d'accompagnement" à celui d'"agent de prévention".

La SEMITAG entend poursuivre le travail entrepris avec la Police et l'Education Nationale. De nouvelles pistes de partenariat sont envisagées avec les acteurs de quartier. Pour l'instant, rien n'est formalisé, mais un réseau est en train de se constituer au sein des quartiers.

SEMTAO - Orléans

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : 560 dont 400 conducteurs

Structure ayant en charge les agents de prévention : Association DJASE

Contact : Mme Sylvie Jousset (SEMTAO)

Tél. : 02 38 71 98 38

Origine de l'initiative

Le contexte de l'insécurité, la montée des violences sont à l'origine de la création des postes d'agents de prévention par l'entreprise de transport. L'entreprise participe à la création en 1998 de l'association DJASE chargée d'employer les agents au bénéfice de la SEMTAO, EDF-GDF et un office HLM.

Modalités de recrutement

Une quinzaine d'agents de prévention ont été recrutés initialement par la SEMTAO, avec au départ des contrats de type CES et CEV. Leur sélection a été faite par une structure externe, sur un profil d'insertion, c'est-à-dire des jeunes en difficulté, d'origine étrangère de préférence. A partir de juin 1998, les agents sont passés en Contrats Emploi Jeune via l'association DJASE.

L'entreprise de transport a annoncé dès le départ que quelques recrutements seraient possibles au sein même de l'entreprise, mais en très petit nombre et en fonction des capacités des candidats. Par ailleurs, elle s'est engagée à aider les jeunes, à l'issue de leur contrat, dans leur recherche d'emploi.

Organisation et qualification

Les agents de prévention travaillent à deux ou trois, sur certaines lignes bien particulières, les plus insécures.

Leurs fonctions premières sont la présence et le dialogue : ils assurent une présence sécurisante sur les lignes de transport, par un contact direct avec la clientèle. Ils exercent également une fonction commerciale qui consiste principalement à renseigner la clientèle sur les lignes ou les horaires.

A EDF-GDF, 5 agents ont des tâches de conseil (veillent au changement des flexibles et au respect des ventilations, informent sur la maîtrise de l'énergie et les tarifs).

A l'office HLM, les agents doivent participer à l'humanisation de la démarche administrative de l'office, au suivi et l'aide aux locataires par rapport aux démarches administratives.

Formation

Les agents de prévention bénéficient d'une formation courte, assurée en interne, qui porte essentiellement sur des questions pratiques, sur la connaissance de l'entreprise et du réseau de transport. En outre, chaque agent est suivi par un tuteur, salarié de l'entreprise.

Bilan et perspectives

- **Bilan interne à l'entreprise**

Alors qu'un effort de communication avait été fait en interne, au départ de l'expérience, il s'avère que les agents de prévention ont dû faire face à une certaine hostilité, notamment de la part de certains conducteurs. Depuis, le climat s'est globalement amélioré mais les agents ont toutefois peu de légitimité au sein de l'entreprise et leur présence n'a pas suscité de changements réels dans son fonctionnement global. Il n'a pas non plus été enregistré d'améliorations notables en matière de fraude. Et il est très difficile d'évaluer des changements (quantitatifs ou qualitatifs) en ce qui concerne les agressions et l'insécurité d'une manière générale.

- **Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise**

Les agents de prévention paraissent appréciés de la clientèle, mais il n'existe pas à ce jour d'enquête clientèle permettant de valider ce constat. Ils ne travaillent pas avec des partenaires extérieurs et ont par conséquent peu de visibilité à l'externe.

SEMURVAL - Société d'Economie Mixte du territoire Urbain de Valenciennes

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : 435 dont 280 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'accompagnement : SEMURVAL

Contact : M. Winninger

Tél. : 03 27 14 52 50

Origine de l'initiative

L'origine de la mise en place d'agents d'accompagnement renvoie à l'augmentation des problèmes de sécurité (notamment un arrêt de travail du personnel de conduite suite à l'agression d'un conducteur en 1994). La dimension insertion et création d'emplois était également présente, mais dans une moindre mesure. L'entreprise s'est alors engagée dans le renforcement de la présence humaine sur le réseau, d'abord en créant une équipe de patrouille et d'intervention rapide, ensuite en souhaitant accroître la présence dans certains bus. Un premier projet voit le jour en 1995, il s'agit de créer un corps de volontaires alternant conduite et accompagnement. Il avortera par manque de volontaires et bien que les syndicats aient été moteur. C'est pourquoi, en se référant aux expériences de Lille et Maubeuge, l'entreprise s'est tournée vers le recrutement de personnes pour la fonction d'accompagnement.

Modalités de recrutement

Les contacts avec le PLIE n'ayant pas été fructueux, l'entreprise a passé une annonce. Les critères de recrutement portaient sur la capacité à évoluer vers la fonction de conducteur, l'aptitude au dialogue, l'origine d'un quartier sensible et l'expérience d'activités associatives. La perspective d'une intégration vers la fonction de conducteur a été évoquée.

Le recrutement s'est fait dans un premier temps en juillet 1997 avec 4 personnes en CDI à mi-temps. Quatre autres personnes ont été recrutées en 1998 sous Contrat Emploi Jeune.

Ces personnes sont en majorité d'origine maghrébine ; elles ont en général moins de 30 ans et le niveau BEP. Il y a 7 hommes (dont le fils d'un des employés) et 1 femme.

Ils sont rémunérés au niveau du SMIC légèrement majoré.

Organisation et qualification

Les agents d'accompagnement travaillent 18 h par semaine et sur la plage 17h-21h30 (celle où les problèmes sont les plus délicats).

Leur tenue se compose d'un blouson SEMURVAL et d'un badge, afin de n'être pas assimilés à des contrôleurs. Ils ne travaillent d'ailleurs pas avec ces derniers, mais seuls en accompagnement des conducteurs. S'ils couvrent toutes les lignes, ils sont surtout présents sur les lignes à problèmes

Leurs fonctions : contact avec le conducteur ; régulation du chahut ; respect des règles de civilité ; aide à la montée et à la descente. Ils ne font pas d'incitation à la validation des tickets, ils ne sont d'ailleurs pas assermentés. Au départ, il était envisagé que les relations avec l'environnement soient développées, notamment en matière d'animation. Cependant, ils ne sont intervenus que ponctuellement auprès d'élèves d'établissements scolaires pour faire de la sensibilisation.

Un agent de maîtrise assure l'encadrement des agents.

Formation

Une formation de 6 jours leur a été offerte : 3 jours sur le fonctionnement du réseau (connaissance du règlement, de l'entreprise, etc.) et 3 jours sur les aspects comportementaux (gestion des conflits, communication, etc.).

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'accompagnement

Selon l'entreprise, les agents envisageraient cela comme un vrai métier. Il n'y a pas eu de démission jusqu'à présent. Trois agents sont passés conducteurs.

- Bilan interne à l'entreprise

S'il est difficile de faire un bilan du fait du caractère encore récent de l'expérience, on peut observer une stabilisation des agressions, dont les agents d'accompagnement pourraient être un des éléments explicatifs. La connaissance des problèmes et le suivi de la situation se sont améliorés.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Une ouverture en direction de l'Education Nationale.

- Perspectives et enjeux

Il est prévu de recruter deux nouvelles personnes en octobre 99.

SEMVAT - Toulouse

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : 1 600 dont 800 conducteurs

Structure ayant en charge les agents de médiation : Association "Vivre en ville"

Contact : M. Jean-Jacques Arnal

Tél. : 05 62 11 26 11

Origine de l'initiative

La SEMVAT a développé, au cours des années 90, une politique d'ouverture sur les quartiers : création, en 1993, avec le métro, d'un poste de chargé de la prévention, de la sécurité et des relations au quotidien, Plan d'action sur 5 ans pour les 9-12 ans (jeux de piste, sorties écoles/sports...). Une action pour l'emploi a été initiée (nettoyage de stations et opérations-été dans le métro), et l'entreprise a voulu la renforcer, à partir de 1996, en participant notamment à la création de l'association "Vivre en Ville", en 1997 (avec la municipalité, EDF, des bailleurs sociaux, etc.) destinée à favoriser l'insertion des jeunes et l'émergence des nouvelles activités. C'est par son intermédiaire que 5 personnes issues des quartiers sensibles sont recrutées chaque année. L'embauche d'agents de médiation, dans le dernier trimestre 1997, renvoie plus à la question de l'insertion qu'à des problèmes de sécurité.

Modalités de recrutement

Les personnes sont repérées par le service public de l'emploi et embauchées en lien avec la SEMVAT.

Un total de 22 agents, dont 4 femmes, ont été embauchés en Contrats Emplois Ville, transformés par la suite en Contrats Emplois Jeunes. Le passage aux CEJ a permis d'élargir les critères des CEV, au niveau géographique (être issu d'un quartier sensible), et le recrutement d'enfants du personnel n'a pas été écarté. La possibilité d'une embauche définitive a été évoquée sous le mode : "c'est à vous de jouer".

Organisation et qualification

Les 10 agents de médiation dans le métro ont une fonction de renseignements, d'accueil, de demandes de titres (ils ne sont pas assermentés pour les contrôles). Ils ont un rôle de prévention non seulement en station mais également dans l'environnement immédiat (parkings, arrêts proches des établissements scolaires). Le travail se fait en binôme entre 5 h et 24 h. A noter que la Police Nationale du métro ainsi que des Sociétés de Sécurité sont sur les lignes.

Les 3 agents de médiation dans les bus travaillent entre 12 et 24 heures. Ils sont aux arrêts par trio ou en binôme. Ils doivent réguler les groupes, incitent à la validation des tickets. Ils accompagnent les bus sur les sites les plus sensibles.

Les agents de médiation travaillent au total 35 heures par semaine pour un salaire légèrement supérieur au SMIC. Ils portent tee-shirts et coupe-vent avec le logo "Vivre en Ville" et SEMVAT.

"Vivre en Ville" se charge de l'encadrement qui est constitué de deux chefs d'équipe pour les agents du métro et d'un chef d'équipe pour les agents travaillant dans les bus. Un responsable d'exploitation chapeaute ces chefs d'équipe plus celui dirigeant les correspondants de quartier d'EDF. Le Service Prévention de la SEMVAT assure le lien avec l'entreprise.

Formation

En moyenne, les agents ont passé 1 h par mois à des bilans et ont effectué des stages en entreprises. A la SEMVAT, ils ont reçu plusieurs modules : découverte des métiers, sensibilisation à la conduite, formation par rapport aux situations conflictuelles, fonctionnement de l'entreprise.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de médiation

Sur un total de 22 agents embauchés, 8 ont intégré l'entreprise comme conducteurs ou vérificateurs, 1 a été licencié, 1 femme a démissionné.

- Bilan interne à l'entreprise

Selon l'entreprise, même si l'embauche des jeunes crée des questionnements à l'interne, elle a aussi constitué un signe fort de la Direction et conduit à une modification des regards. Aujourd'hui, les choses semblent s'être régulées. Les conducteurs réclament des jeunes supplémentaires. Quant aux effets sur les incivilités, on peut observer un maintien de la situation, malgré la dégradation de l'environnement social.

Une telle expérience conduit à envisager la formation autrement : importance de la gestion des relations interpersonnelles ; plus de terrain par rapport à la spécificité des situations locales. De même pour le recrutement, l'accent doit être mis sur les capacités relationnelles.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

L'entreprise pense s'être plus largement ouverte par rapport à l'environnement, avec un renforcement des liens avec les partenaires (par exemple, l'Education Nationale et la SEMVAT peuvent entamer des poursuites en commun), avec un gain en terme d'image qui l'a renforcée dans son partenariat avec les quartiers (cf. les sollicitations dont elle fait l'objet).

- Perspectives et enjeux

Vis-à-vis des agents de médiation, l'entreprise se place dans une démarche d'insertion au sein de l'entreprise, elle reste en effet très dubitative sur la réalité d'un nouveau métier. Dans ce cadre, elle entend se placer dans une démarche de long terme et renforcer la dimension formative et la préparation à l'intégration des jeunes en son sein.

Dans le champ des relations avec les partenaires locaux, il convient d'approfondir le travail commun entre les institutions utilisant des agents de médiation. L'entreprise attend notamment beaucoup de réponses avec la signature prochaine du Contrat Local de Sécurité.

SLTC - Société Lyonnaise de Transports en Commun

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 3 700 dont 2 500 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Emploi Pour le Rhône – EPR et la SLTC

Contact : M. Ceccacci

Tél. : 04 78 71 80 80

Origine de l'initiative

En novembre 1994, la SLTC, le Conseil Général et l'autorité organisatrice lancent l'action des AMIS (Accueil, Médiation, Information, Service) afin de sécuriser les réseaux et de constituer un support d'insertion professionnelle des bénéficiaires du RMI. Les personnes sont salariées de l'association Emploi Pour le Rhône (EPR) sous Contrat Emploi Solidarité ou Contrat Emploi Consolidé pour 2 ans. En 1996, une partie des AMIS est recrutée en Contrats Emploi Ville (CEV). En 1998, le dispositif est complété par des Agents d'Ambiance Soirée (AAS) qui sont d'anciens AMIS recrutés en CDI, par des accompagnateurs (conducteurs polyvalents) et des agents de médiation embauchés en Contrat Emploi Jeunes (CEJ).

Modalités de recrutement

L'association Emploi pour le Rhône assure le repérage, le suivi administratif et la formation. La SLTC participe à cette démarche d'insertion mais n'envisage pas (du moins *a priori*) l'embauche des AMIS. Elle participe à la sélection et assure l'encadrement professionnel. Les personnes embauchées comme agents d'ambiance en soirée et agents de médiation ont été recrutés en vue d'une intégration future, notamment comme conducteurs.

Organisation et qualification

L'organisation de la fonction de médiation est assez complexe et est structurée par le Service central Environnement-sécurité-contrôle créé en 1995 avec l'arrivée des AMIS.

La fonction d'ambiance est portée par plusieurs type d'agents :

- les AMIS (150 agents) : dans le métro, les 60 agents assurent essentiellement une présence dans les stations (dissuasion, gestion du trafic, information, accueil) en après-midi et en soirée. Dans les bus, 90 agents gèrent les flux scolaires, accueillent, aident, informent, rappellent les codes de civilité, ont une présence dissuasive et font de la médiation.

Agés de 34 ans en moyenne (25 à 45), 80 % d'hommes, ils travaillent seuls, voire à deux dans les bus articulés. Ils effectuent 30 heures par semaine (rémunérées à 120 % du SMIC) en Contrat Emploi

Consolidé. Le temps de travail couvre toute la semaine du lundi au dimanche et se concentre d'une part l'après-midi pour les agents dans les bus et d'autre part l'après-midi et en soirée pour les agents du métro.

- les agents de médiation se répartissent en trois groupes :

* 9 agents d'accueil-vérification-prévention : vérifient la validité des titres de transport et incitent à leur achat les clients en situation irrégulière, informent la clientèle ;

* 8 accompagnateurs métro (plus 4 encadrants) : assurent en soirée une présence pour sécuriser les clients, les assister en cas d'incidents et les informer ;

* 26 agents locaux de médiation sociale : assurent une présence dans les véhicules, aux arrêts et sur les lieux d'échanges ; aident et informent la clientèle ; veillent au respect des règles de civilités ; interviennent comme médiateurs dans les conflits éventuels ; participent à des interventions dans les écoles et les associations.

- les accompagnateurs en soirée : qu'il s'agisse d'AAS ou de conducteurs polyvalents, ils assurent dans les bus une présence le soir. Ils interviennent auprès des conducteurs et des clients dans un cadre commercial et préventif.

Quel que soit leur statut, tous les agents sont encadrés par des agents de maîtrise et bénéficient de tuteurs.

Formation

Les AMIS bénéficient de 200 heures/an (sur 2 ans en général), dont la moitié la première année est assurée par la SLTC (contenu : formation initiale, gestion des conflits, formation à la citoyenneté, journées à thèmes dont la dimension commerciale et le fonctionnement de l'entreprise). Ils peuvent également recevoir des formations individuelles et/ou professionnalisantes (Permis D, sécurité-gardiennage...)

Les personnes en CEJ doivent passer le Certificat de Formation Professionnelle d'agents d'ambiance et de prévention (CFP 3000) sur 24 mois.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

Le bilan sur les années 1996 à 1998 fait ressortir pour les AMIS un taux de sortie vers l'emploi de 30 % en moyenne, parmi lesquels 17 % ont été embauchés par la SLTC (comme agents de médiation ou conducteurs) et 23 % en CDI ou CDD.

L'expérience a été valorisée différemment selon les personnes, avec une reconnaissance interne difficile surtout au début de l'expérience et un contenu du travail plus ou moins intéressant.

- Bilan interne à l'entreprise

Une participation à la structuration d'une politique d'entreprise (environnement-sécurité) mobilisant l'entreprise et son personnel, avec l'opportunité pour l'entreprise de répondre aux attentes de son personnel et la reconnaissance par ce dernier d'une action de l'entreprise ;

Un "contrôle" de l'augmentation des agressions, des incivilités et des coûts du vandalisme ;

Un apaisement de la tension inhérente au métier de conducteur ;

La reconnaissance progressive de fonctions de médiation par les conducteurs ;

Une diversification et un enrichissement des tâches du personnel d'encadrement ;

Une plus grande mixité ethnique du personnel travaillant dans le cadre de l'entreprise.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

La mise en place d'agents d'ambiance a participé de la politique générale d'ouverture croissante en direction des acteurs de l'environnement social de l'entreprise avec un gain présumé en terme d'image auprès des partenaires (collectivités locales, police, éducation nationale) et un accueil favorable de la clientèle. L'entreprise a développé de nombreux contacts, surtout avec des établissements scolaires, mais aussi avec des équipements socioculturels. Ce processus d'ouverture est en phase de développement, notamment au travers des contacts initiés dans le cadre du Contrat Local de Sécurité et auprès d'institutions employant des agents de médiation sur le territoire du réseau.

- Perspectives et enjeux

Un mode de fonctionnement à affiner :

* à l'interne : rationalisation des fonctions (dont l'enrichissement des tâches) et des statuts (statuts multiples), meilleure explicitation des tâches et de l'investissement de chacun (agents de médiation, agents de maîtrise, etc.) ;

* à l'externe : définition des fonctions par rapport à l'environnement et articulation avec les acteurs extérieurs (agents de médiation, équipements socioculturels...).

L'enjeu du niveau supportable de l'investissement total et de la pérennité des personnes en CEJ.

STAS - Société de Transport de l'Agglomération Stéphanoise

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : 700 dont 430 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'accueil : STAS

Contact : M. Yves Grasset

Tél. : 04 77 92 82 00

Origine de l'initiative

C'est dans un contexte de dégradation des conditions de sécurité, à partir des années 90, que l'entreprise met en place 30 agents d'accueil sous Contrat Emploi Solidarité, en 1994 et 1995. Si l'objectif principal est l'action sur la sécurité, la dimension d'insertion n'est pas absente des préoccupations de l'entreprise. Une réorganisation de l'entreprise conduit à interrompre l'expérience jusqu'en 1997. Cette année là, la STAS formalise mieux sa politique sécurité : sécurisation du matériel, programmes de formation, meilleure prise en charge des victimes d'agressions, prévention par rapport à l'Education Nationale et aux quartiers, augmentation de la présence humaine se traduisant par le recrutement d'agents d'accueil.

Modalités de recrutement

Le recrutement se fait en collaboration avec un cabinet spécialisé. Les 20 agents ont été embauchés, en 1997, sur la base du SMIC, mais avec un 13^{ème} mois : 16 agents d'accueil recrutés en Contrat Emploi Ville sont passés en Contrat Emploi Jeune, en 1998 ; 4 agents d'ambiance ont été recrutés en contrat de qualification. En 1998, l'autorité organisatrice a souhaité prendre directement en charge les agents au niveau administratif. Tous les agents basculeront en statut de Contrat Emploi Jeune sur des postes d'ALMS (Agent Local de Médiation et de Sécurité), mais ils perdront les avantages liés à leur rattachement à la convention collective de la STAS (le 13^{ème} mois en particulier). Il y a aujourd'hui un total de 60 agents, avec le statut d'Agent Local de Médiation Sociale.

Il leur a été présenté la perspective d'intégrer à terme l'entreprise, comme conducteurs notamment. Ceci, dans un contexte où l'entreprise sera amenée à embaucher (réduction du temps de travail et départs en préretraite).

Organisation et qualification

Au départ, agents d'accueil et agents d'ambiance avaient des fonctions assez proches : sur les lignes, inciter à la validation (ils ne peuvent verbaliser), réguler les flux des scolaires, informer la clientèle. Ils ont également pour tâche de développer les contacts locaux. Les agents d'ambiance intervenaient cependant plus au niveau de l'environnement extérieur (sorties d'écoles, interventions dans les

établissements scolaires, relations avec les associations de quartier pour la moitié de leur temps de travail). En 1998, la différence entre ces types d'agents s'est fondue dans un même statut, celui d'agent d'accueil avec l'ensemble des fonctions susmentionnées. La présence sur les lignes représente les deux tiers du travail, les fonctions commerciales prennent de plus en plus d'importance (l'intervention en cas de problèmes sur le réseau notamment). Ils ont testés, en 1999, un accompagnement du domicile au collège pour les élèves qui y font leur première rentrée.

Les agents travaillent sur l'ensemble de la semaine (lundi à dimanche) sur la plage horaire 7h30-20h30 (quelque fois jusqu'à 23h30).

Les agents travaillent en binôme et portent un uniforme.

Ils sont encadrés par six agents de maîtrise, responsables de la "veille" et d'"intervention", qui réagissent en temps réel (ils se déplacent par exemple lors de jets de pierres, accompagnent les conducteurs se sentant menacés), ils font le lien avec la police et lui renvoient les problèmes les plus difficiles.

Formation

Les agents embauchés en 1997 ont une partie du cursus AMIS (agents d'accueil et de médiation) mis en place par VIA GTI (qui participe au capital de la STAS) et l'AFPA. La formation tend à être aussi de plus en plus individualisée.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'accueil

Pour la première expérience, sur les 30 agents recrutés, 8 ont été embauchés par la STAS comme conducteurs.

En ce qui concerne la seconde promotion de 20 agents, 2 sont passés conducteurs, un est devenu vérificateur, un autre coordinateur des agents d'accueil et plusieurs sont en train d'être testés pour devenir conducteurs.

- Bilan interne à l'entreprise

La STAS met en avant, d'une part, la diminution des agressions et vandalisme, en particulier sur la ligne la plus sensible et la plus fréquentée où ont été concentrés les agents. A noter que, pendant l'intermède entre les deux vagues d'agents d'accueil, ces faits ont connu une recrudescence. D'autre part, elle relève que la position des syndicats, initialement assez réticents, est devenue favorable à l'expérience. Un organisme de formation qui intervient pour la STAS a d'ailleurs remarqué un déplacement des représentations des conducteurs par rapport à 1997. Enfin, les agents d'accueil sont venus illustrer et conforter la politique générale de l'entreprise face à l'insécurité.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Selon l'entreprise, cette action a poussé à une ouverture vers l'environnement social , ce qui a conforté l'image de l'entreprise et suscité de nouvelles demandes envers elle. Des partenariats ont pu se mettre en place comme la mise à disposition d'Adjoints de sécurité par le ministère de l'Intérieur dans le cadre du Contrat Local de Sécurité. Par ailleurs, les agents d'accueil montrent que l'on peut agir concrètement, ce qui est très important au niveau symbolique, notamment par rapport au sentiment de sécurité.

- Perspectives et enjeux

Une réflexion est en cours sur l'enrichissement des tâches, notamment par l'introduction de nouveaux services : information de la clientèle dans les gares d'échanges, services en direction des personnes âgées ou des personnes en insertion sociale et professionnelle.

Les partenariats locaux vont se développer : par exemple, les agents devront avoir une plus grande capacité à relayer les informations d'ordre culturel ou sportif sur l'agglomération.

STGA - Société des Transports du Grand Angoulême

Nombre de salariés : 217 dont 165 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Service Association du Grand Angoulême - SAGA (association loi 1901)

Contact : M. Bédier, directeur de SAGA

Tél. : 05 45 65 25 00

Origine de l'initiative

Le sentiment d'insécurité est à l'origine de cette initiative, en particulier la difficulté de circuler dans certains quartiers de l'agglomération ; ce sentiment étant particulièrement ressenti et exprimé par les conducteurs. La STGA s'est associée à divers partenaires pour conduire une réflexion qui a abouti, en juin 1994, à la création d'une structure *ad hoc*, SAGA, une association loi 1901 formée par les 15 communes du district, la STGA et divers partenaires (PLIE, syndicat mixte, etc.). Au démarrage de l'expérience des *agents d'ambiance*, deux objectifs ont été définis : contribuer à l'amélioration de la tranquillité à l'intérieur des bus et participer à l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté économique.

Modalités de recrutement

L'effectif des agents d'ambiance est passé de deux en 1994 à sept en 1998 ; les premiers ont été recrutés avec des contrats de qualification et des CES, les derniers selon le dispositif emplois jeunes. Le groupe actuel est composé de cinq garçons et deux filles, âgés entre 22 et 29 ans.

SAGA s'est adjoint l'aide des MJC et des centres sociaux pour opérer le recrutement, en fonction du profil suivant : bien connaître les perturbateurs et leur milieu, inspirer le respect par la présentation, la correction et l'élocution, être capable de gérer les conflits par le dialogue et l'autorité, avoir un niveau scolaire convenable, avoir une bonne condition physique.

Dès le départ, la possibilité de devenir conducteurs à la STGA leur a été proposée.

Organisation et qualification

Les missions des agents d'ambiance sont de divers ordres, déclinées de la manière suivante :

- sécuriser par leur présence les clients et les conducteurs,
- faire constater par le dialogue les anomalies de comportement des perturbateurs,
- si besoin, faire appel aux renforts de la STGA et à la Police.

Les agents d'ambiance travaillent principalement dans les bus, en équipe de deux, et circulent sur l'ensemble du réseau; avec des points préférentiels : centre ville et sortie des établissements scolaires. Parfois ils sont amenés à fournir des renseignements aux clients, ce qui n'était pas prévu au départ.

Formation

Durant cinq jours, au début de leur mission, les agents d'ambiance bénéficient d'une formation qui porte sur : communication, relationnel, méthodes pour entrer en contact, gestion des conflits.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

Le bilan établi pour les onze jeunes passés par SAGA depuis 1994 est le suivant : cinq ont été recrutés comme conducteurs à STGA, un fait du football professionnel, un est auxiliaire de sécurité dans la police et l'association est sans nouvelle des quatre autres.

- Bilan interne à l'entreprise

Les agents d'ambiance étaient attendus, notamment par les conducteurs qui avaient été à l'origine de la demande. Et dans l'ensemble, ils ont été bien accueillis, ils sont plutôt bien intégrés dans l'entreprise et en particulier dans le processus de surveillance de la STGA. Il est même envisagé que les agents d'ambiance travaillent prochainement en binôme avec les conducteurs et les contrôleurs.

La STGA n'enregistre pas de changement au niveau de la fraude qui est très faible à Angoulême. En ce qui concerne les actes de vandalisme et les incivilités, il est impossible d'évaluer l'impact des agents d'ambiance car la STGA n'effectue des relevés statistiques des incidents que depuis 1994. Mais clients et conducteurs se sentent davantage en sécurité ; c'est en tous cas ce que révèle une enquête réalisée par la STGA auprès des conducteurs : 80 % pensent que la présence des agents d'ambiance a amélioré la sécurité des clients et 70 % estiment que cela a amélioré leur propre sécurité. L'action sécurité s'est d'ailleurs renforcée depuis la fin 1998 avec l'augmentation du nombre d'agents d'ambiance et l'affectation à temps complet d'un agent de maîtrise à la fonction sécurité. Il encadre et anime l'équipe d'agents d'ambiance, il assure également les contacts avec les acteurs locaux (police, justice, Education Nationale, familles, etc.).

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

- Maintien des liens noués au départ de l'expérience avec les centres sociaux et les MJC. Il est d'ailleurs demandé aux agents d'ambiance de rester en contact avec les structures de quartier.

- Liens resserrés avec les services de police : travail en commun pour l'identification des perturbateurs par exemple.

- Liens récents avec l'Education Nationale : les conducteurs et les agents d'ambiance participent à diverses actions menées auprès des établissements scolaires de type réflexions et débat sur la citoyenneté, visites de l'entreprise, participation au tournage d'une vidéo et reportage photo sur le comportement et la vie dans les bus, etc.

- Un CLS est en cours et la STGA y participe. Dans ce cadre, il est prévu la création de postes d'ALMS mais il est souhaité qu'il y ait une indépendance entre les ALMS et les agents d'ambiance afin que ces derniers conservent la spécificité transport.

- Perspectives

L'effectif a été porté à dix agents d'ambiance en 1999 dans le cadre du dispositif des emplois jeunes. SAGA s'engage à tout mettre en œuvre pour les aider à monter leur projet professionnel (conducteurs ou autres).

TCRA - Transports en Commun de la Région d'Avignon

Groupe : Transdev

Nombre de salariés : 190 dont 150 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Régie Service Avignon (Régie de Quartier), puis DEFI (entreprise d'insertion)

Contact : M. Duplan

Tél. : 04 90 14 59 09

Origine de l'initiative

C'est dans une perspective d'insertion portée par l'autorité organisatrice que l'expérience a été lancée en 1994. L'objectif était de développer une fonction accueil dans les bus et d'améliorer ainsi le sentiment de confort et de sécurité.

Le projet initial a été porté financièrement par l'autorité organisatrice (62 %), la Caisse de Dépôts et Consignations (19 %) et le Contrat de Ville (19 %). Le portage administratif et social fut confié à la Régie de Quartier "Régie Service Avignon", un animateur étant chargé de la coordination et du suivi au quotidien. Ce projet a concerné 6 personnes en 1995. Une deuxième expérience d'un an s'est déroulée sur 1997-98, reprenant le même montage, mais faisant appel à une structure d'insertion différente, DEFI.

Modalités de recrutement

Il s'est opéré sur la base de candidatures envoyées par l'ANPE, le Plan Local d'Insertion par l'Economique ou de manière spontanée. La sélection a été faite conjointement par la structure d'insertion (la Régie de Quartier Régie Service Avignon, puis l'entreprise d'insertion DEFI), TCRA et l'animateur du projet.

Organisation et qualification

Les 6 premiers agents, 4 femmes et 2 hommes de 23 à 44 ans pour la première équipe et 8 femmes et 1 homme pour la seconde (même tranche d'âges), ont été recrutés en CDD d'un an (Contrat de Retour à l'Emploi-CRE) sur la base du SMIC pour 39 heures de travail hebdomadaire. La perspective d'intégrer les TCRA n'a pas été clairement exprimée aux agents.

Les missions qu'ils effectuent en binômes sur la plage 6h30-20h30 du lundi au samedi, ont surtout reposé sur une fonction d'information et de présence dans les bus. Plus ponctuellement, ils ont réalisé diverses actions : information spécifique à l'occasion d'évènements culturels, enquêtes auprès de la clientèle (enquête de satisfaction, enquête de mesure des flux), installation d'une signalétique...

Les agents ont porté une tenue très proche des tenues de TCRA.

Un agent de maîtrise suit les agents et un tuteur a été chargé de les accompagner dans la phase de connaissance de l'entreprise.

Formation

Dans le cadre des 200 heures de formation du CRE, les agents ont bénéficié d'une formation en communication de 100 heures.

Le premier groupe d'agents a reçu des remises à niveau en français et en anglais. Trois agents ont passé leur permis de conduire transport en commun.

Le deuxième groupe qui a bénéficié d'un appui plus important sur le volet formation a bénéficié de formations individualisées : bilans de compétences, permis de conduire transport en commun (pour 3 d'entre eux), décoration pour les décors de théâtres, bureautique, ambulancier...

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

Les agents sont restés peu de temps dans l'entreprise et ont souffert d'une intégration difficile (surtout pour les premiers) auprès de leurs collègues conducteurs.

Ceux de la première promotion qui ont obtenu leur permis de conduire ont effectué des remplacements ponctuels à TCRA. Un an après leur sortie de l'entreprise, les deux tiers ont accédé à un CDI.

Pour la promotion suivante, un agent a été embauché comme conducteur et trois autres ont été embauchés ailleurs en CDI.

- Bilan interne à l'entreprise

Une reconnaissance difficile par les conducteurs et la clientèle.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Un gain limité en terme d'ouverture.

- Perspectives et enjeux

Il est prévu que l'entreprise embauche directement 7 personnes en Contrat Emploi Jeune dans le dernier trimestre 1999. L'accent sera mis sur les fonctions de médiation et d'information. Parallèlement, TCRA souhaite promouvoir l'intervention de conducteurs dans les établissements scolaires.

TICE - Evry (91)

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 70 dont 230 conducteurs (en sous-traitance)

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : TICE

Contact : Mme Corine El Fassy

Tél. : 01 69 47 35 60

Origine de l'initiative

Au début des années 1990, l'entreprise commence à connaître de graves problèmes d'insécurité (vols de caisses, agressions contre les conducteurs). La menace de boycott par les conducteurs de certains lieux critiques apparaît. Une des réponses apportées est d'augmenter la présence humaine par l'embauche de contrôleurs supplémentaires. L'idée de créer des postes d'agents d'ambiance mûrit, les expériences de Lille et Lyon sont visitées. En juin 1994, est signée la première convention avec le STP pour l'embauche de 12 contrôleurs et agents d'ambiance.

Modalités de recrutement

L'embauche des personnes (moyenne d'âge 30 ans) provenant des lieux problématiques s'est réalisée par l'intermédiaire de l'ANPE, de la Mission locale et du repérage de personnes ayant joué un rôle de médiation avec les jeunes lors d'émeutes, en 1993. Si la convention avec le STP pousse à l'embauche directe par l'entreprise, TICE était de toutes manières plus encline à retenir cette option. L'expérience du recrutement de personnes en Contrat Emploi Solidarité via une association montrait bien les problèmes d'intégration dans l'entreprise que cela posait. Il n'y a pas eu de ciblage ethnique, plutôt une volonté de mixité même s'il est difficile aujourd'hui de recruter des personnes d'origine européenne.

Il s'agit de contrat de qualification et de Contrat Initiative Emploi. Les agents d'ambiance sont tous embauchés sur la base du SMIC en CDD de 24 mois (puis en CDI).

Organisation et qualification

Il y a actuellement 15 agents d'ambiance sur le terrain. Au départ, la fonction principale était la présence sur la ligne la plus problématique représentant 40 % du trafic avec une action d'incitation à la présentation des titres de transport à la montée et pour assurer les sorties scolaires. Aujourd'hui, ils sont sur tout le réseau, le planning est construit en fonction des incidents constatés ou en prévision d'événements comme des manifestations sportives ou culturelles. L'activité des agents d'ambiance s'est en effet déployée plus fortement en direction de l'environnement : présence dans les écoles (présentation de l'entreprise, ils attendent les enfants aux points d'arrêt et les accompagnent jusqu'à

l'école), participation à l'organisation et au déroulement de manifestations sportives ou à des actions diverses (sorties à la mer, appui à des initiatives de jeunes...).

Ils fonctionnent par équipes de 2 ou 3 du mardi au dimanche, dont un systématiquement à la montée. Ils travaillent sur les créneaux horaires 11h00-24h00, mais la plupart des agents d'ambiance travaillent plutôt dans la deuxième partie de la journée de 16 heures à 24 heures ou de 11 heures à 19 heures 30. C'est au travers de la commission-sécurité de l'entreprise (agents de maîtrise, agents d'ambiance, conducteurs) que des demandes ont été faites pour une présence des agents d'ambiance tous les samedis et certains dimanches.

Sur le terrain, il n'y a pas de mixité avec les équipes de contrôleurs (25 personnes).

Les agents d'ambiance ont une tenue spécifique.

Ils sont rémunérés sur la base du SMIC (plus 300 F au bout d'un an) sur 13 mois, plus une prime de qualité de 500 F/mois (récemment mise en place).

Il y a aujourd'hui 1 responsable pour 4 agents d'ambiance passant 80 % de leurs temps sur le terrain. Ces responsables entrent dans le financement STP.

Formation

Elle est élaborée par le groupe VIA GTI et se fait dans son Centre de Formation Régional (CFP 3000). La formation en alternance est conjointe aux agents d'ambiance et aux contrôleurs. Certains agents passent leur permis de conduire des transports en commun. Il y a un objectif d'intégration à long terme dans l'entreprise, ils doivent passer avec succès l'examen de fin de formation d'agent d'ambiance.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

La rotation des agents a été assez forte, mais une partie des agents recrutés a intégré l'entreprise de transport (un agent est passé à la conduite) ou TICE : un comme responsable des agents d'ambiance, un en tant que responsable des actions de partenariat et 2 autres comme responsables d'équipe d'agents d'ambiance.

- Bilan interne à l'entreprise

En préalable, l'entreprise souligne que sans la convention avec le STP, il serait impossible que la moitié de l'effectif soit composé d'agents d'ambiance et de contrôleurs. Notons aussi qu'il est délicat de cibler l'impact des agents d'ambiance en tant que tel, car leur action est très complémentaire de celle des contrôleurs plus nombreux, les clients ayant d'ailleurs tendance à faire l'amalgame.

Le bilan fait par l'entreprise est que, dans un contexte de plus en plus préoccupant, les agents d'ambiance arrivent à maintenir une sécurité du personnel, mais les agressions envers les clients se développent. Les résultats ont été immédiats par rapport aux agressions contre les conducteurs, la fraude a été mieux contrôlée. Il est néanmoins difficile de repérer un impact au niveau économique, mais qu'en aurait-il été s'il n'y avait pas eu cette expérience ?

L'offre a pu être mieux adaptée, par exemple des lignes ont été ouvertes le dimanche, l'information étant remontée via les agents d'ambiance et les structures de quartier.

Les conducteurs pensent que les agents d'ambiance sont moins bons qu'avant car ils sont moins centrés sur la sécurité comme au départ.

Au niveau des effets sur la gestion des ressources humaines, il y eu de fait une certaine obligation à une réflexion par rapport à la formation du personnel

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

L'expérience a poussé à l'ouverture vers l'extérieur (la Mairie et ses différents services jeunes, sports, emplois, etc.). L'entreprise ayant en même temps développé ses actions en direction de l'environnement (opérations été, interventions dans les établissements scolaires, partenaires dans des actions d'animation...) et recherché de nouveaux produits (tarifs préférentiels, par exemple).

Avec certains établissements scolaires où le partenariat est fort, il y a 15 % d'incidents en moins d'une rentrée à l'autre.

- Perspectives et enjeux

La question de l'avenir des personnes reste posée, même si l'entreprise juge qu'il s'agit là d'un métier. L'entreprise réfléchit actuellement par rapport aux conducteurs en terme de sécurisation du client, de gestions des conflits, une démarche plus commerciale.

Les relations avec les différents partenaires doivent s'approfondir à l'avenir. D'une part, les acteurs interagissent sur le territoire et des relations de proximité avec les structures de quartier sont nécessaires pour une bonne gestion du réseau. D'autre part, dans le cadre du contrat local de sécurité, une coordination devrait être trouvée avec les agents de médiation locale et de sécurité prévus (un Contrat départemental est également en cours d'élaboration). Des projets sont envisagés avec la Justice (par rapport à la médiation) et la SNCF (échanges d'information et coordination sur les espaces collectifs).

TRA - Transports Rapides Automobiles (93)

Groupe : CGEA

Nombre de salariés : 300 dont 270 conducteurs

Structure ayant en charge les hôtesses : TRA

Contact : M. Jean-Claude Gallienne

Tél. : 01 49 63 59 00

Origine de l'initiative

L'initiative revient au chef d'entreprise qui a souhaité développer une démarche de prévention et introduire plus de convivialité dans les bus dont les lignes couvrent de nombreuses zones sensibles. L'option a été, dès le départ, de recruter des jeunes femmes à cause de leurs capacités de médiation et communication, supposées plus grandes que celles des hommes.

Modalités de recrutement

Les hôtesses (moins de trente ans) ont été recrutées, soit directement, soit en relation avec des structures locales (missions locales ou centres sociaux). Les 6 premières hôtesses ont été embauchées par l'entreprise en CDI, les 6 autres au travers de la convention avec le Syndicat des Transports Parisiens. La perspective annoncée était celle de la création d'un nouveau métier et de l'intégration dans l'entreprise.

Organisation et qualification

Les hôtesses ont un rôle d'accueil, d'information de la clientèle et de prévention. Leur activité est relativement ciblée en direction des scolaires et des jeunes. A l'extérieur des lignes, elles encadrent régulièrement l'activité de jeunes enfants à l'intérieur d'un bibliobus (lecture et dessin) et interviennent ponctuellement pour l'entreprise (ex. : intervention dans une classe sur les règles dans le transport, participation à un forum des métiers ou à une manifestation d'ordre culturel, groupe de travail pour une charte d'intervention des services publics...).

Elles travaillent seules ou par deux sur les lignes les plus sensibles pendant les créneaux horaires 9h00-18h00 en hiver et 07h00-20h00 en été, sur la base de 39 heures par semaine.

L'encadrement repose sur une encadrante à plein temps et sur la forte implication de la direction.

Formation

Les hôtesses ont, pour huit d'entre elles, passé un diplôme d'animatrice (BAFA ou BEATEP). Plus récemment, trois hôtesses se sont engagées dans l'acquisition du permis de conduire pour les transports en commun.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les hôtesses

Sur les 19 personnes recrutées, 3 ont trouvé un emploi ou sont en formation et 2 sont parties pour cause d'indiscipline.

La majorité des hôtesses est donc encore en poste et juge positivement l'expérience. Cependant, une certaine lassitude tend à se généraliser et nombre d'entre elles ne s'imaginent pas réaliser une carrière sur ce type de poste.

Trois hôtesses envisagent de devenir conductrices et une autre contrôleuse.

- Bilan interne à l'entreprise

Les hôtesses se sont bien intégrées à la vie de l'entreprise, notamment auprès des conducteurs. Elles ont permis une meilleure régulation des flux des scolaires et ont introduit une touche de convivialité dans l'entreprise et sur les lignes. Leur présence a contribué à limiter les incidents (peu d'incidents lorsqu'elles sont présentes et baisse des jets de pierre). La mixité ethnique du personnel s'est développée. L'expérience a également autorisé une plus grande implication des conducteurs dans des activités nouvelles (bibliobus, interventions dans les établissements scolaires).

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

L'entreprise a ouvert le champ de ses contacts, notamment auprès d'établissements scolaires et d'équipements socioculturels dans certains quartiers sensibles. Une proximité s'est établie avec certaines municipalités et l'entreprise a vraisemblablement renforcé son image.

- Perspectives et enjeux

L'expérience a validé, pour la direction, l'intérêt de cette fonction qui tend à se diffuser dans d'autres entreprises du groupe.

La pérennité des emplois repose sur la volonté de l'autorité organisatrice, d'où l'importance d'objectiver plus avant l'utilité des fonctions exercées, et sur la possibilité d'intégrer les hôtesses dans d'autres postes de l'entreprise.

Un enrichissement des tâches et une plus grande explicitation du service apporté devraient permettre, d'une part, une stabilisation du métier et une motivation des hôtesses et, d'autre part, leur reconnaissance par le personnel et les clients.

Une question se pose enfin sur l'existence pour l'entreprise d'une politique plus explicite de prévention et de sécurité pouvant renforcer l'adhésion des conducteurs aux missions données aux hôtesses.

TRAM - Transports de l'Agglomération Mulhousienne

Nombre de salariés : 396 dont 280 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Ambiance (association loi 1901)

Contact : M. Nicolas, directeur d'Ambiance

Tél. : 03 89 66 12 71

Origine de l'initiative

L'origine de l'initiative est double et s'inscrit dans un contexte particulier :

- Des problèmes de vandalisme et d'incivilités, principalement dans les transports en commun qui effectuent les dessertes scolaires, donc des problèmes d'insécurité liés aux jeunes.
- Une préoccupation d'insertion : le CEPI (Club des Entreprises Pour l'Insertion) - né en 1995 de la volonté d'un engagement fort de la part d'entreprises alsaciennes qui s'engagent à mener des actions concrètes en faveur de l'emploi des exclus - est à l'origine de la création de l'association Ambiance.

Ambiance est une association loi 1901, créée en janvier 1997, qui regroupe plusieurs entreprises, dont des bailleurs sociaux, TRAM, Kunegel (autocariste) et SNCF. Le président actuel est le directeur de la SOMCO, un bailleur social. L'association Ambiance est composée d'un directeur et d'un encadrant qui gèrent et organisent le suivi de l'ensemble des *agents d'ambiance* suivant le principe suivant : l'association Ambiance met à disposition du personnel, elle gère les plannings, répartit les tâches des agents dans les différents sites et les différentes structures, et assure leur encadrement sur le terrain.

Modalités de recrutement

En mars 1997, 8 agents d'ambiance (7 garçons et une fille) ont été embauchés sur des postes CEV, donc des contrats d'un an, sur la base de 30 heures. Depuis janvier 1998, le recrutement se fait selon le dispositif "emploi jeunes", donc des contrats établis sur la base de 35 heures, plus 4 heures consacrées à la recherche d'emploi et l'élaboration d'un projet. Les agents d'ambiance sont tous payés au SMIC horaire. L'effectif actuel est de 12 personnes (4 filles, 8 garçons), l'objectif pour 1999 étant de parvenir à une vingtaine de postes.

Le recrutement des agents d'ambiance se fait principalement en partenariat avec Sémaphore, la mission locale jeunes, selon le profil suivant : être issus des quartiers difficiles et âgés de 18 à 26 ans. Aucun niveau de qualification n'est requis et il n'est pas effectué d'enquêtes auprès de la police pour examiner les éventuels antécédents judiciaires.

Il est clair dès le départ que l'association Ambiance et le poste d'agents d'ambiance sont une étape dans le parcours professionnel des jeunes. Par conséquent, tout est mis en œuvre pour qu'ils intègrent une entreprise "ordinaire", dans un emploi "normal" qui corresponde à leur qualification et à leur projet ; cette intégration étant possible dans l'une des entreprises porteuses de la structure Ambiance.

Organisation et qualification

Les agents d'ambiance ont une mission de médiation par le dialogue Ils assurent une présence sur les lignes de bus desservant les établissements scolaires et les quartiers sensibles, dans les trains de deux lignes SNCF, dans certains quartiers (présence sur les aires de jeux, les parkings, les équipements sportifs, les abords des immeubles, mais pas dans les bâtiments). Ils travaillent sur des périodes de six semaines sur chaque site, systématiquement en équipe de deux et sont joignables par téléphone portable à tout moment. En ce qui concerne plus spécifiquement le réseau de transport, ils travaillent selon les rythmes scolaires, ils ont une fonction de régulation lors des montées des collégiens et lycéens mais n'ont aucune action sur la fraude.

Formation

Du fait de la spécificité des postes, deux niveaux de formation sont à distinguer : une formation sur deux jours, avec un formateur de la RATP, dont le noyau dur concerne la communication, le dialogue, la gestion des conflits ; et une formation de un à trois jours dans chaque entreprise, de découverte des terrains. En outre, quand un nouvel agents d'ambiance arrive, il travaille en équipe avec un ou deux "anciens". Depuis avril 1999, une formation de 42 heures est dispensée par le GRETA sur la gestion des conflits et la communication.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

Le bilan suivant est établi sur la base de la première année de fonctionnement. Sur un effectif total de onze personnes, six ont trouvé un emploi, trois ont été licenciés, deux travaillent encore à Ambiance. Sur les six ayant trouvé un emploi, la situation est la suivante :

- Un est devenu conducteur aux TRAM.
- Deux avaient réussi à intégrer la SNCF, l'un dans le service "entretien des voies" (il est maintenant titulaire) et l'autre comme contrôleur ; mais ce dernier - par ailleurs excellent agents d'ambiance - n'a pas supporté le métier de contrôleur et a donné rapidement sa démission.
- Un est entré chez Kunegel comme conducteur et deux sont en contrat de qualification et visent à intégrer l'entreprise.
- Un travaille dans une entreprise de surveillance.
- Un a obtenu un poste de magasinier dans la société Décathlon.

Ambiance apparaît ainsi comme une entreprise intermédiaire sans en avoir le statut. Le passage à Ambiance a pour objectif de préparer les jeunes à l'insertion professionnelle, ils sont mis en situation et directement dans le monde du travail.

- Bilan interne à l'entreprise (TRAM principalement)

Le rôle et l'impact des agents d'ambiance sont perceptibles à plusieurs niveaux :

- Dans les bus, il a été observé une baisse du nombre d'actes d'incivisme, même si les problèmes de comportement et de chahuts sont toujours problématiques pour les chauffeurs.
- En septembre 1998, les TRAM ont mis en service les "Tribus", qui assurent des liaisons directes et rapides pour les dessertes scolaires, avec des horaires adaptés sur huit lignes. Les agents d'ambiance sont très présents dans les Tribus et il a été constaté une nette amélioration de la sécurité sur ces trajets et un taux de fraude deux fois inférieur au reste du réseau.
- Depuis 1991, une trentaine de bénévoles au service des TRAM, appelés les "accompagnateurs", assurent une présence sécurisante, en particulier aux heures d'affluence et en fin de journée, dans la rue, aux abords des collèges, aux arrêts de bus et dans les bus. Leur mission est complémentaire à celle des agents d'ambiance, tout en ayant un objectif commun, la sécurisation du réseau de transport.
- L'arrivée des agents d'ambiance n'est pas sans lien avec la création en mars 1999 d'un nouveau service au sein des TRAM, le service "prévention, sécurité, lutte contre la fraude", qui regroupe toutes les activités relatives à la sécurité. Dans ce cadre, les TRAM prévoient en 1999 de recruter directement, sans passer par Ambiance, une trentaine d'emplois jeunes, afin de renforcer la présence humaine sur le réseau ; ces "agents d'accompagnement" auront pour mission de lutter contre les chahuts, l'incivisme, le vandalisme et la fraude.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

L'arrivée des agents d'ambiance aux TRAM n'a fait que renforcer un processus de partenariat existant depuis plusieurs années. On peut noter, parmi d'autres, les actions suivantes :

- Depuis 1993, les TRAM organisent des opérations portes ouvertes (visite de l'entreprise), notamment à destination des scolaires.
- Les agents des TRAM interviennent auprès des jeunes lors de séances d'information dans les écoles et les centres socio-culturels sur les thèmes de la sécurité, le civisme et les métiers des transports.
- Animations sportives entre le personnel des TRAM et les jeunes des quartiers en difficulté.
- Les TRAM accueillent, sur la demande de la PJJ, des mineurs délinquants, auteurs de dégradations dans les bus, pour effectuer des travaux d'intérêt général.
- Un Plan tranquillité bus existe depuis mars 1995 : il vise à une meilleure coordination des acteurs et des actions pour améliorer la sécurité dans les transports (Police, Sous-Préfecture, Education Nationale, Ville, Tram).
- Un CLS a été signé le 12 juin 1998, avec pour axes majeurs le renforcement des effectifs de la police nationale, et l'embauche de 130 emplois jeunes par la mairie pour des tâches de sécurisation.

- Perspectives

En ce qui concerne le métier d'agent d'ambiance, un consensus se dégage de l'ensemble des partenaires autour de l'idée *"on pérennise un travail, mais pas un individu"*.

Transpole (Lille)

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 1 600 dont 740 conducteurs

Structure ayant en charge les agents d'ambiance : Transpole pour une partie et ADEMNI (association loi 1901) pour une autre

Contact : F. X. Castelain, directeur de l'environnement social de Transpole

Tél. : 03 20 81 44 03

Origine de l'initiative

Avant la création des postes d'agents d'ambiance, une réflexion de plusieurs années (1983 à 1989) avait été menée au sein de Transpole qui avait abouti à la concrétisation d'un travail en partenariat, notamment avec les services de police et le monde éducatif. A l'occasion de l'ouverture de la deuxième ligne de métro, des problèmes sont apparus de l'ordre de l'insécurité et la direction de Transpole a réfléchi à la création d'un nouveau métier, sorte de mixte entre l'îlotier et l'animateur de rue. L'idée de départ est donc la préservation du réseau, avec comme présumé, "ce n'est pas notre boulot, mais on va le faire avec d'autres". Les premiers *Agents d'ambiance* ont donc été recrutés par Transpole en 1989. Ils sont aujourd'hui rattachés à la Direction du contrôle et de la sûreté.

En 1998, Transpole décide de recruter des ALMS et des agents de prévention fraude en bénéficiant du dispositif "emplois jeunes". Pour ce faire, une association (ADEMNI - Association pour le Développement de l'Emploi par les Métiers Nouveaux) a été créée dans le cadre du Contrat Local de Sécurité Transport. Elle regroupe outre Transpole, divers transporteurs, la SNCF, EDF-GDF Lille Métropole, et l'OPAC de Lille. En 1998, cette association a recruté 164 emplois jeunes, pour l'instant tous affectés à Transpole.

Modalités de recrutement

Les agents d'ambiance de Transpole sont aujourd'hui au nombre de 24, tous des hommes. Ils ont des contrats à durée indéterminée, leur rémunération est calculée en fonction de la convention collective de Transpole et ils bénéficient de tous les avantages propres à tout salarié de Transpole.

Les emplois jeunes de l'ADEMNI sont au nombre de 164, hommes et femmes, répartis en trois groupes : 40 font de l'accueil, de l'information dans les stations de métro, et les 120 autres font de la médiation et sont répartis en deux groupes : les agents de prévention fraude (50) et les ALMS (70).

Pour le recrutement des agents d'ambiance, Transpole a fait appel aux partenaires de terrain, c'est-à-dire des quartiers, avec qui l'entreprise travaillait depuis six ans. Ceux-ci (Education Nationale, élus, associations, travailleurs sociaux) ont fait un repérage systématique et ont envoyé les candidats

potentiels à Transpole qui s'est chargée directement du recrutement. Le profil envisagé dès le départ était celui de personnes issues des quartiers en difficulté, avec un passé associatif, ayant entre 25 et 40 ans, pratiquant un sport, sans diplôme ni qualification particuliers, et assermentables ; ce qui suppose un filtrage des services de police.

La direction de Transpole a décidé dès le départ d'intégrer les agents d'ambiance dans l'entreprise, avec un contrat à durée indéterminée, dans la perspective de créer un métier, "un métier comme tous ceux de Transpole" et de favoriser leur intégration dans l'entreprise. Pour les emplois jeunes, l'idée est de les aider à sortir de l'association d'ici à trois ou quatre ans, avec une formation qualifiante, et pour certains une possibilité d'embauche à Transpole (conducteur, contrôleur, opérateur PCI, ou agent d'ambiance).

Organisation et qualification

Au sein de Transpole, la Direction du contrôle et de la sûreté gère l'ensemble des interventions des agents d'ambiance et du personnel de l'ADEMN, en fonction de missions précises, consignées dans un document de référence.

Les agents d'ambiance dépendent de l'unité "Intervention" et sont en lien direct avec le PCI (poste central des informations). Les fonctions des agents d'ambiance ont évolué en dix ans. Initialement, ils travaillaient pour partie sur le réseau et pour partie dans les quartiers mais pour diverses raisons (notamment, développement de la prévention au sein de la Direction de l'environnement social), ils passent aujourd'hui peu de temps dans les quartiers. Ils ont pour mission de faire respecter le règlement d'utilisation, de lutter contre l'insécurité et la fraude et d'intervenir, à la demande du PCI, en cas de problème lourd sur le réseau. Ils peuvent intervenir par la prévention (médiation), la dissuasion (verbalisation) et la répression (appel aux forces de l'ordre). Ils travaillent à deux ou trois, parfois avec un maître chien, circulent en voiture, n'ont pas d'uniforme, seulement un badge, et interviennent sur les situations à risques ou déclarées. De façon marginale, ils effectuent également le contrôle de la prestation ADEMN dans le respect d'une feuille de route.

Au sein de Transpole, les ALMS sont rattachés à l'unité "Intervention" et les agents de prévention fraude à l'unité "Fraude". Ils réalisent les prestations suivantes : présence dissuasive et médiation visant à réduire la fraude, présence dissuasive visant à éviter les incidents d'ambiance et à faire respecter le règlement d'utilisation des transports en commun par la médiation, tant dans les bus, le tramway, et l'îlotage dans les stations. Ils travaillent en équipe de trois ou quatre, ont un uniforme.

Formation

Les agents d'ambiance de Transpole ont bénéficié d'un temps de formation réduit, principalement parce qu'à l'époque les possibilités de formation dans ce domaine étaient limitées. La formation portait sur la connaissance de l'entreprise, la gestion des conflits, l'approche juridique liée à l'exercice du

métier, la maîtrise du français. Les séances de formation ont été dispensées par des intervenants extérieurs.

Les emplois jeunes de l'ADEMN suivent une formation d'un an en alternance dans le département "nouveaux métiers" du CFR (Centre de formation régional de VIA GTI), soit une semaine de regroupement par mois leur permettant d'obtenir après examen le certificat de formation professionnelle d'agent de médiation, d'information et de service (CFP AMIS ou CFP 3000, en cours d'homologation).

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents d'ambiance

De 6 agents d'ambiance recrutés en 1989, l'effectif est passé à 24 aujourd'hui. L'équipe de titulaires a été renforcée depuis 1998 par 164 emplois jeunes. Il est à noter que, parmi les titulaires, l'un est devenu responsable de l'équipe fraude, un autre est formateur au centre de formation régional, et un troisième fut transféré à la Direction de l'environnement social pour des actions de prévention.

Les différences de statut et de fonction entre les titulaires et les emplois jeunes creusent un fossé important, visible tant en interne que par les partenaires extérieurs. Alors que les agents d'ambiance titulaires sont connus, bien intégrés dans l'entreprise (ils sont syndiqués par exemple) et reconnus pour leur professionnalisme, les emplois jeunes ont encore à faire leur preuve, avec des moyens réduits et dans un contexte moins facile (non intégration dans l'entreprise).

- Bilan interne à l'entreprise

Depuis quelques années et notamment depuis la signature du nouveau contrat d'exploitation (juillet 1998), Transpole a d'une part renforcé la dimension sécuritaire, ce qui a entraîné une réorganisation des services et des modifications des tâches attribuées aux agents d'ambiance qui sont perçus davantage comme des spécialistes de la sécurisation, et a d'autre part accru ses efforts en matière de prévention, par la création d'un service "prévention", composé d'anciens conducteurs (une trentaine) qui ont choisi d'intégrer ce service, avec des fonctions légèrement différentes, et par le renforcement de la politique partenariale de la Direction de l'environnement social.

La présence des emplois jeunes à grande échelle entraîne des changements pour l'entreprise en terme d'humanisation, même si les résultats ne sont pas encore visibles. En effet, une récente enquête de satisfaction (décembre 1998) montre que la question de la sécurité est toujours problématique pour la clientèle. Depuis la mise en place des emplois jeunes, Transpole enregistre une baisse des agressions sur le personnel mais une constance des injures ou des menaces. Le vandalisme dans le métro est actuellement en baisse, même si le coût du vandalisme a représenté 8 millions de francs en 1997 et 10,5 millions en 1998.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

La question du partenariat est ancienne à Transpole, antérieure à la création des agents d'ambiance. Transpole a maintenant un réseau d'interlocuteurs qui se coordonnent de manière efficace et ont la capacité de réagir rapidement face à une demande. C'est le cas notamment de certains chefs d'établissement, de responsables d'associations ou de représentants des services sociaux.

- Les relations entre Transpole et l'Education Nationale ont été renforcées par des échanges réguliers d'informations entre Transpole et les collèges/lycées, par la participation des agents d'ambiance à des activités au sein des établissements scolaires, et la mise en place des CRE (correspondants réseau éducatif). Les postes CRE ont été créés conjointement par Transpole, par des établissements scolaires et l'APEQR (association d'insertion par l'économie de Roubaix) avec pour objectif de jouer un rôle de médiation/prévention auprès des élèves tant dans les établissements scolaires qu'autour des établissements et notamment dans les transports. Les CRE sont actuellement présents dans douze établissements scolaires où ils exercent effectivement des fonctions transversales entre le milieu scolaire et le transport public.

- Le partage des territoires entre les différents types de médiateurs est une question qui commence à émerger parmi les élus et les responsables des différents services (communaux, de transport, associatifs). En effet, les ALMS de l'ADEMN se partagent le territoire de l'agglomération avec les AMI (agents de médiation et d'information) de Roubaix, les ALMS de Tourcoing et les stewards de ville de Lille. Ils interviennent tous sur l'espace public et parfois aussi sur l'espace transport : quels sont la visibilité et le degré de pertinence de ces différents agents ?

- Un CLS Transport a été signé en décembre 1998 par les partenaires suivants : Police, Justice, Education Nationale, Communauté urbaine, Transpole, Conseil Général, Conseil Régional et SNCF. Il se traduit concrètement par des investissements en moyens techniques de l'ordre de 250 millions de francs (PC commun entre Transpole et la Police, renforcement de la vidéo surveillance, réaménagement de certaines stations de métro). et un accroissement du personnel affecté au réseau de transport (264 postes d'emplois jeunes de prévention, création d'une unité de police des transports avec 110 personnes). Le CLS Transport fournit un cadre et des engagements communs destinés à améliorer la situation.

- Perspectives

S'engage actuellement au sein de Transpole un débat sur la cohérence de l'entreprise par rapport à la gestion de l'espace public et l'emploi de médiateurs. Faut-il gérer l'espace transport et/ou les espaces communs ? Quel est le degré d'efficacité de ces nouveaux métiers ? Quel est l'avenir professionnel des emplois jeunes qui ne seront pas intégrés dans l'entreprise ? Des questions qui sont pour l'instant ouvertes.

TUB - Transport Urbains Blaisois

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 84 dont 75 conducteurs

Structure ayant en charge les agents de médiation : Groupement d'employeurs

Contact : M. Jean-Luc Foucault

Tél. : 02 54 58 55 75

Origine de l'initiative

Le groupement d'employeurs a été créé en 1996 à l'initiative des TUB en lien avec le Conseil général, afin de mieux réguler les dysfonctionnements dus aux scolaires et d'anticiper une aggravation des phénomènes d'insécurité. L'objectif d'insertion de jeunes était également présent. Le groupement est composé des TUB et de deux entreprises de transport interurbain d'une centaine de conducteurs chacune.

Modalités de recrutement

Six agents de médiation (dont deux tiers de femmes) ont été recrutés en deux vagues (96 et 97) à l'aide d'un cabinet spécialisé. D'abord embauchés en Contrat Emploi Ville, ils sont passés ultérieurement en Contrat Emploi Jeune. Ils sont issus en majorité des quartiers défavorisés de l'agglomération.

Organisation et qualification

Les agents sont affectés de manière égale dans chacune des trois entreprises du groupement, mais ils sont amenés à tourner entre ces entreprises.

Au TUB, leur mission concerne l'information et l'accueil des clients, et la prévention. Ils canalisent en particulier les flux des scolaires.

En 1999, ils ont commencé à intervenir avec des conducteurs auprès des nouveaux entrant aux collèges afin de les sensibiliser aux conditions et règles du transport.

Ils travaillent par deux sur les lignes les plus sensibles entre 6h30 et 20h30 du lundi au samedi pour un total de 35 heures hebdomadaires. Ils sont rémunérés sur la base du SMIC.

Ils portent une tenue et un badge de l'entreprise.

Dans chaque entreprise un correspondant assure le suivi technique et professionnel des agents.

Formation

Les agents bénéficient d'un contrat de qualification et leur formation se déroule sur 400 heures (CFP 3000), avec en particulier une phase d'immersion dans les entreprises, des modules sur la communication, la gestion des conflits, les fonctions commerciales, les aspect juridiques, etc.

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de médiation

Les agents sont en cours de finalisation de leur formation. Un agent a eu son CFP 2000 (agent de conduite) et une personne a passé son bac en candidate libre.

Deux agents ont démissionné pour être embauchés à l'extérieur et un agent a été licencié.

- Bilan interne à l'entreprise

Selon l'entreprise, les agents sont bien intégrés, ils sont même réclamés par les conducteurs, mais leur impact sur les incivilités est difficile à identifier.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Il est encore difficile à appréhender

- Perspectives et enjeux

Il apparaît nécessaire de mieux cadrer le travail des agents en terme de définition des tâches et d'encadrement.

L'objectif du groupement est d'élargir le groupement à d'autres entreprises afin de diversifier les possibilités d'embauche des agents de médiation.

TUL - Transports Urbains Lavallois

Groupe : VIA GTI

Nombre de salariés : 100 dont 75 conducteurs

Structure ayant en charge les agents de médiation : Groupement Local d'Employeurs d'Agents de Médiation (GLEAM).

Contact : M. Bruno Maurin

Tél. : 02 43 64 17 00

Origine de l'initiative

A partir de 1994, des responsables des TUL, d'EDF, de la Poste et de France Télécom font le constat de difficultés communes : déprédations dans les bus ou sur les installations, agressions verbales des agents, difficultés avec certains clients (fraude, impayés). Cette réflexion aboutit début 1996 à la création de GLEAM (association Loi 1901) dans laquelle les TUL ont un rôle moteur et qui bénéficie de l'appui de la DDTEFP, du Syndicat Intercommunal et de la Délégation Interministérielle à la Ville. Il s'agit de mutualiser des moyens permettant d'expérimenter la polyvalence et la multi-activité, tout en incorporant une dimension d'insertion

Modalités de recrutement

Le recrutement de 6 jeunes hommes issus du quartier le plus sensible de Laval s'est effectué avec les membres du GLEAM (les entreprises, le service public de l'emploi) et le Plan Local d'Insertion par l'Economique.

Les jeunes ont d'abord bénéficié du statut de stagiaires de la formation professionnelle, avant de signer pour deux ans un contrat de qualification payé légèrement au-dessus du SMIC. L'embauche à la fin du contrat n'a été qu'évoquée comme une possibilité parmi d'autres.

Une seconde promotion a été recrutée en 1998 en Contrat Emploi Jeune. Elle fut moins ciblée quant à l'origine du quartier pour éviter une "stigmatisation" et plus exigeante quant au niveau requis (1 maîtrise de droit, 1 BTS d'action commerciale, 2 niveaux bac, 1 BEP). Parmi les trois hommes et deux femmes retenus, 3 ont une expérience de l'animation.

Organisation et qualification

Le principe du groupement est que les agents puissent tourner entre les entreprises membres. EDF a fait travailler les agents sur la relance des impayés, le conseil à la maîtrise de l'énergie et la prévention des coupures. La Poste a centré son intervention sur la normalisation des boîtes aux

lettres, le signalement des détériorations, l'utilisation d'un "magnet" qui signale que la personne veut rencontrer le facteur. Mais ce sont les TUL qui ont été les principaux utilisateurs du GLEAM.

Les missions données aux agents ont concerné l'information, l'accueil, la régulation des scolaires. Plus ponctuellement, ils ont accompagné des transports scolaires, participé à des actions de promotion commerciale, à des enquêtes de satisfaction et à l'entretien des poteaux indicateurs aux arrêts, réalisé des enquêtes pour retrouver l'adresse de clients fraudeurs.

La semaine de travail de 39 heures se déroule sur la plage 7h00-19h00 dans le cadre d'un roulement. Les agents travaillent seuls.

Ils ne portent que le badge des TUL.

Pour la première promotion, l'encadrement a été assuré par un conducteur volontaire à mi-temps des TUL (facturé au GLEAM). Un accompagnement a été fait par l'organisme de formation et par les "correspondants" de chacune des entreprises du GLEAM.

Le système évolue pour la seconde promotion, il maintient le rôle des "correspondants" (le responsable marketing pour les TUL), mais la jeune femme détentrice d'une maîtrise de droit devient la responsable d'équipe.

Formation

La première promotion s'est attachée à passer un Bac professionnel de Service Accueil et a alimenté une réflexion et l'expérimentation sur la formation (notamment avec un travail de l'Institut de formation sur un référentiel-métier).

Le deuxième groupe d'agents a bénéficié d'une formation "en immersion" chez chacun des trois partenaires, accompagnée de séminaires et de rencontres avec les acteurs locaux (CCAS, Mission locale, assistantes sociales...).

Bilan et perspectives

- Bilan pour les agents de médiation

Parmi les 6 premiers recrutés, 5 ont obtenu leur Bac professionnel de Service Accueil (dont un en candidat libre), alors qu'ils avaient connu des parcours scolaires heurtés. Aujourd'hui, 4 ont un emploi (1 agent d'ambiance, 1 en entreprise de travail temporaire, 1 animateur sportif et 1 en charge de l'accueil de jeunes en difficulté), le dernier est en formation.

Les agents de la seconde promotion sont dans une autre perspective puisqu'ils doivent aller plus avant dans la construction d'un métier, même si leurs espoirs vont vers l'intégration dans l'une des entreprises du GLEAM.

- Bilan interne à l'entreprise

Les conducteurs apprécient ces nouveaux agents, même si certains restent réservés de par leur statut externe à l'entreprise. Leur impact ne peut être constaté au niveau du vandalisme ou de l'augmentation de la fréquentation, l'entreprise n'étant que relativement peu confrontée à ces problèmes. Un effet dissuasif est néanmoins supposé par l'entreprise. Selon cette dernière, l'expérience a contribué à modifier son approche des problèmes et la manière de traiter certaines difficultés avec la clientèle, en particulier en terme de possibilités de négociation.

- Bilan par rapport à l'environnement social de l'entreprise

Il est légitime de penser que l'ancrage partenarial autour du GLEAM s'est approfondi et que les TUL ont renforcé leurs relations avec leur environnement.

- Perspectives et enjeux

Le GLEAM est considéré par les entreprises membres comme un point de passage, d'où une certaine difficulté à s'inscrire dans la perspective de la création de nouveaux métiers dans le domaine de la médiation.

Par ailleurs, la question de la multiactivité doit être posée, jusqu'où est-il possible d'effectuer plusieurs missions pour plusieurs entreprises ?

Les missions avec l'environnement devront se définir pour le GLEAM qui pourrait se voir sollicité pour expérimenter des métiers de la médiation à l'instar de l'expérience menée sur un an avec des bailleurs sociaux pour mettre en place des correspondants de nuit (expérience non reconduite car n'entrant pas dans le champ de la multiactivité). Le partenariat avec le Contrat Local de Sécurité, qui est en train de se mettre en place, pourrait aller dans ce sens.

Pour les TUL, en particulier, il semble que la réflexion doive s'approfondir en ce qui concerne l'articulation entre ces nouveaux agents et les conducteurs, dont les fonctions feront de plus en plus appel aux capacités relationnelle. De même, les missions données aux agents de médiation en direction de l'environnement de l'entreprise demandent à être précisées (par exemple, des maisons de quartier sollicitent les jeunes pour qu'ils participent à des réunions, mais cela ne peut encore se faire qu'en dehors de leur temps de travail).

ANNEXE BIBLIOGRAPHIQUE

APEQR, *Correspondant Réseau Educatif. Economie générale du projet*, Transpole, APEQR, Education Nationale, Roubaix, 1996.

Ascher F. et alii, *Quand les transports deviennent l'affaire de la cité. Parlons-en avec la RATP*, Edition de l'Aube, 1999.

Auxiette J., *Des emplois pour des déplacements propres*, La lettre des Eco-Maires, juin 1998.

Batache H., *Note sur les opérations "Agents d'Ambiance"*, MIET, STP, 1997.

Bauer A. et Rauffer X., *Violences et insécurité urbaines*, PUF, 1998, p. 20.

Begag A., Es Sassi B., *Le bus contre le ghetto, nouveaux modes de gestion des dysfonctionnements sociaux dans les réseaux de transport collectif urbain, suivi-évaluation des missions d'accompagnement dans les réseaux de Grenoble, Saint-Etienne et Lyon*, Programme de recherche partagée sur la ville, Etat-Région Rhône-Alpes, Lyon, 1997.

Le discours de la solitude volontaire - Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif, Bernard Brunhes Consultants, programme PREDIT, 1998.

Bonafé-Schmitt J.-P., *"La médiation : un autre modèle de régulation sociale"*, in *Médiation et lien social*, sous la direction d'Yves Morhain, 1997.

Bossard Consultants, *Etude sur le renforcement de la présence humaine sur les réseaux de transport urbain*, Délégation Interministérielle à la Ville, Paris, mai 1996.

Capello R., *Nouvelles activités, nouveaux métiers : de l'action à la compétence*, in *Les Cahiers du Centre de Ressources sur le Développement Social Urbain*, Lyon, juin 1997.

Collin C., *Des médiateurs de quartier contre la fracture sociale*, Commissions Professionnelles Consultatives Document 96/3, Cabinet Devenirs, ministère de l'Education Nationale, 1996.

Comité Français de Secours aux Enfants, *"Les Messagers" et PROMEVIL, Rapport Final*, 1998.

Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi-CIME, *L'implication des entreprises dans les quartiers sensibles*, Editions de l'Aube, 1998.

Conseil National des Transports, *Transports urbains et exclusion sociale*, novembre 1991.

Economie Mixte, novembre 1998.

Forum européen pour la sécurité urbaine, *Transports urbains, sécurité & crise sociale*, Lille, 1995.

Forum français pour la sécurité urbaine, *Profils, missions et perspectives des ALMS*, 1999.

Gallon E. et alii, *Nouvelles missions du transporteur urbain et évolution des métiers à la Régie des Transports de Marseille, les représentations et la formation des agents*, CIMERSS pour le ministère de l'Équipement, 1995.

GART, *Résultats de l'enquête emploi jeunes*, Paris, 1998.

Heurgon Edith, Blaise Michel, *La RATP, partenaire de la politique de la ville*, Cahiers de l'IAURIF n° 123, 1999

Heurgon Edith, *Le service public d'accessibilité en Ile-de-France : quel rôle pour la RATP*, in *Quand les transports deviennent l'affaire de la Cité*, Editions de l'Aube, 1999.

Heurgon Edith et Nikolas Stathopoulos, coordonné par, *Cerisy, les métiers de la ville*, Editions de l'Aube, 1999.

Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, *Les jeunes et les transports collectifs urbains, Mesures concrètes pour des politiques concertées de prévention et de répression des actes d'incivilités et des effractions*, 8^{ème} session nationale d'études 1996-1997, Groupe de Diagnostic de Sécurité n°3.

Lacroix N., *Les grands frères à la RATP : un essai à transformer*, Mémoire de l'université R. Descartes, Paris, 1997.

Landrieu J., *Vers un repositionnement des rôles entre acteurs publics et opérateurs privés ?*, Synthèse du séminaire "Développement des infrastructures de transports urbains", ministère de l'Équipement, avril 1997.

Latreille Geneviève, *"La naissance des métiers en France, 1950-1975, étude psycho-sociale"*, Presses Universitaires de Lyon, 1980.

Lauriat M., *La naissance d'un métier. Le cas des agents d'ambiance des transports en commun*, Mémoire soutenu dans le cadre de l'Institut d'Études Politiques de Paris, 1997.

Revue *La Vie du rail*, 4 février 1998.

Macé E., *Service public, exclusion et médiation : l'expérience des "Grands Frères" de la RATP*, CADIS (Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques) - EHESS, Paris, février 1997.

May N., Veltz P., Landrieu J., Spector T., *La ville éclatée*, Edition de l'Aube, 1998.

Moderniser sans Exclure, vidéo "*AMIS mode d'emploi*", Lyon, 1996.

Mons J.P., *Les activités à développer dans le domaine de l'équipement et des transports pour l'emploi des jeunes*, ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, octobre 1997.

Picard D., "Le transport public aux prises avec l'insécurité", *Urbanisme*, n° 286, janvier-février 1996.

Révah J.-F., *Le discours de la solitude volontaire - Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif*, Bernard Brunhes Consultants, programme PREDIT, 1998. Voir aussi une synthèse dans les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes n° 2, janvier 1999.

Revue Transports publics, mai 1995.

Sertis production, vidéo *Quatre films pour les assises de la formation et de l'emploi*, Via GTI, 1997.

Six J.F., *Dynamique de la médiation*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995.

SLTC, *Les AMIS, bilan d'activité 1998*.

Syndicat mixte des transports de la communauté urbaine de Lille, *Les transports publics urbains, acteurs de la cité*, Lille, mai 1994.

Transdev, *L'emploi et les nouveaux métiers*, 1998.

Union des Transports Publics, *Rapport de branche sur l'état de la sécurité dans les entreprises de transport urbains en 1998*.

Viennet R., "Lille : les transports mettent de l'ambiance dans la ville", *Transport Public*, mai 1992.

Vouche J.P., *L'expérience de l'entreprise d'insertion Pulsar sur le tramway et le transport en autobus de Strasbourg*, rapport pour la DIV, 1997.

Wieviorka M., *Violence en France*, Seuil, Paris, 1999.