

**Séminaire
Vies Collectives**

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

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2004)

PAROLES DE MÉDIATEURS

par

Bertrand SCHWARTZ

Professeur émérite en sciences de l'éducation
Président de Moderniser sans exclure

Séance du 20 novembre 2003

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Ceux que l'on n'écoute jamais ont infiniment à nous apprendre, pour peu qu'on sache les entendre. C'est sur ce fondement que Bertrand Schwartz, éminent chercheur, a construit l'action de son association Moderniser sans exclure. Qu'il s'agisse d'insertion sociale, de formation ou du programme emplois jeunes, il décrypte le cheminement méthodologique qui a permis aux acteurs du terrain de trouver un sens à leur travail quotidien, loin des recettes préfabriquées, qui ne récoltent que la colère, l'amertume et l'inefficacité. La réflexion entreprise avec les médiateurs sociaux, notamment, a mis en lumière une nouvelle mission citoyenne, indispensable pour lutter contre cette insécurité dont on parle tant, mais aussi créer du lien social. Le temps des politiques n'est malheureusement pas celui des savants, et la suppression des emplois jeunes a mis un coup d'arrêt au travail du professeur, qui a promis de ne pas s'arrêter en si bon chemin.

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

EXPOSÉ de Bertrand SCHWARTZ

Il y a des gens que l'on n'écoute jamais, c'est sans doute la première forme de l'exclusion. Parce qu'ils sont de milieux modestes et qu'ils n'ont pas fait d'études, on estime qu'ils n'ont rien à dire, et d'ailleurs qu'ils ne savent pas s'exprimer. C'est parce que nous pensons au contraire que tout individu mérite d'être entendu que nous avons fondé l'association Moderniser sans exclure. Depuis plusieurs années, notre travail sur la médiation sociale nous a permis de mettre à jour l'extrême richesse du discours de ceux qui ne parlent généralement pas. C'est par l'écoute, évidemment, que tout a commencé.

Une méthodologie de l'écoute

Écouter n'est pas entendre

Notre action a débuté dans des sites d'insertion sociale (foyers de résidents, centres d'apprentissage, ATD Quart Monde, entreprises...) par la mise au point d'un dispositif d'écoute jusque-là inconnu, utilisant les ressources de l'audiovisuel : les "automédiatisations". Le principe était simple : il s'agissait d'offrir la possibilité à qui le souhaitait de s'exprimer, au sein d'un groupe et devant une caméra, pour aboutir, après plusieurs séances, à un film cohérent destiné à être projeté. Les participants, de faible niveau scolaire, avaient pour mot d'ordre de parler librement entre eux et de choisir eux-mêmes les séquences qu'ils souhaiteraient ou non conserver dans le montage final de la vidéo. L'enregistrement ne serait diffusé qu'une fois entièrement approuvé par eux.

Au total, cent cinquante films ont ainsi été réalisés, actuellement stockés à la Bibliothèque nationale de France. Les premiers ont été présentés devant de larges et prestigieuses audiences : jusqu'à deux cents personnes, parmi lesquelles le préfet, des représentants de l'administration publique, des chefs d'entreprise et des formateurs. Après la projection, les réactions du public donnaient lieu à un débat avec les auteurs du film, présents sur l'estrade. Une journée entière était consacrée à l'opération.

L'expérience s'est révélée extrêmement positive : pour ceux qui ont parlé, trop heureux d'être enfin considérés, mais aussi pour ceux qui ont écouté, étonnés de la qualité des propos exprimés et parfois même bouleversés. Je me souviens notamment de la vidéo réalisée par des chômeurs analphabètes. Elle a eu un très grand retentissement. Nous étions tous ébahis de la sagesse et de l'intelligence de leur parole.

Tout cela n'était malheureusement pas suffisant pour faire bouger les choses. En réalité, la parole avait surtout profité à ceux qui la disaient. Les autres avaient écouté certes, et manifesté une élogieuse surprise, mais pas vraiment entendu, ou pas suffisamment pour agir.

Entendre n'est pas changer

Pour donner aux films tout l'impact qu'ils méritaient, nous avons alors décidé de les projeter non plus devant de vastes publics, mais dans des conditions plus intimes, avec pour seuls spectateurs les responsables hiérarchiques des participants aux automédiatisations, directement concernés, évidemment, par leurs propos. Le résultat s'est révélé beaucoup plus concluant. La force et la violence du discours des gens de terrain sur leur travail ne pouvaient que faire réagir leurs encadrants. Dans une entreprise d'insertion, des jeunes ont dénoncé, sans mâcher leurs mots, la médiocrité de leur emploi et le peu d'intérêt de la formation, ce qui a provoqué quelques remous dans l'organisation et surtout des changements positifs.

La résistance des responsables était néanmoins tenace et s'exprimait d'autant plus facilement que la projection avait lieu en l'absence des acteurs du film, dont il était facile de dévaloriser les propos. Une véritable confrontation s'avérait nécessaire. Lorsqu'elle a eu lieu, la qualité des échanges a permis des évolutions intéressantes.

Finalement, les cinq années que nous avons consacrées à faire fructifier la méthode des automédiatisations nous ont permis de démontrer que ceux qu'on n'écoutait jamais avaient des choses à dire, et des choses qui pouvaient servir. Il fallait donc aller plus loin.

L'aventure des emplois jeunes

L'opération Nouveaux services emplois jeunes nous en a donné l'occasion, lorsque des villes, des conseils généraux et des entreprises publiques (la SNCF et La Poste) ont sollicité notre aide pour construire les nouveaux services en médiation sociale. La première étape de ce processus de longue haleine a consisté, encore une fois, à écouter, pour identifier la demande qui nous était faite.

J'ai très peu parlé pendant cette période. Je me suis contenté de poser aux acteurs publics engagés dans l'opération, à Grenoble et à Belfort, trois questions simples : qu'attendez-vous des emplois jeunes ? qu'allez-vous faire ? comment comptez-vous vous y prendre ? Vous seriez surpris de la pauvreté des réponses que l'on m'a faites ! Dans une maison de retraite, les jeunes seraient affectés à "la convivialité", à côté des autres employés qui ne devaient rien changer à leurs habitudes... Nous ne pouvions évidemment pas nous contenter de cela et nous avons proposé aux différents employeurs des emplois jeunes d'identifier les besoins, au moyen des automédiatisations mais aussi d'études de cas circonstanciées. Dans cette recherche d'actions collectives, nos hypothèses étaient constamment mises à l'épreuve du terrain et par conséquent sans cesse modifiées. Cette instabilité avait de quoi déstabiliser des acteurs publics avides de certitudes...

Une conception de la parole

La mission que nous avons reçue nous attribuait les jeunes comme cible exclusive. Les automédiatisations étaient à l'évidence tout indiquées pour les faire réfléchir sur leur mission de médiateurs sociaux.

Les mots des jeunes

Dans chaque institution, des groupes ont donc été constitués, avec comme unique mandat de parler sans restriction. Les participants ne s'en sont pas privés : ils ont dit beaucoup de choses, même parfois trop et dans n'importe quel ordre !

Ils ont d'abord insisté sur ce qu'ils avaient envie de faire : rendre service ; être et se mettre au service ; remettre du lien social ; redonner et développer du lien social.

Les jeunes ont aussi évoqué leur rôle : « *J'ai failli mal tourner mais on m'a écouté. Je veux faire pareil pour d'autres...* » ; « *Quand on rencontre quelqu'un le soir, on ne peut pas lui dire qu'on ne travaille plus... En fait, on fait le travail tout le temps.* » ; « *On est là pour entendre, pour voir, pour faire de la compréhension.* » ; « *Il faut faire passer le courant, répercuter, gagner la confiance, s'insérer dans le quotidien des gens, recevoir leurs confidences.* » ; « *Je suis à la fois leur gardien, leur ami, leur famille, leur bonne à tout faire, leur frère, un instituteur, un vrai transmetteur de valeurs morales et civiques.* » ; « *Il faut obtenir le respect des petits, il faut leur expliquer pourquoi il faut faire des efforts* » ; « *Il faut apprendre à être poli, conseiller les habitants, instaurer le dialogue entre les gens qui ne se parlent pas* ».

En revanche, les médiateurs ne veulent pas assurer la circulation dans les salons des antiquités ; être mis à toutes les sauces ; faire les sales boulots que personne ne veut faire ; être mis à des boulots déjà faits ; faire de la répression.

Ils estiment, enfin, qu'ils ont des valeurs différentes de celles des adultes et revendiquent la solidarité avec ceux qui ne rentrent pas dans les cases institutionnelles ; le droit des démunis,

des marginaux ; le refus de l'absurde et de l'action qui s'autojustifie ; la persévérance dans la recherche des solutions ; la prise de risque.

Récits de médiateurs

Les études de cas entreprises en collaboration avec le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) nous ont permis d'affiner encore un peu plus la réflexion, à travers trois questions posées dans les groupes : quelle est la situation que vous devez traiter ? que faites-vous pour la résoudre ? en quoi votre intervention a-t-elle été utile ? Pour ces jeunes généralement sortis très tôt de l'école, ce n'était pas une mince affaire que d'ordonner sa pensée, ni d'ailleurs que de laisser parler son voisin sans le couper. Pour les accompagner dans leur cheminement, nous avons commencé par noter leurs idées au tableau, puis nous leur avons demandé de les écrire eux-mêmes, ce qu'ils ont fini par accepter après quelque résistance.

C'est ici qu'interviennent "les plus", cette notion que j'ai inventée pour aider les jeunes à identifier les bienfaits de leurs interventions. Ils parvenaient difficilement à appréhender leur utilité sociale à partir des cas concrets qu'ils venaient de décrire. Nous leur avons donc demandé de chercher en quoi leur action avait apporté quelque chose par rapport à la situation initiale.

Je me souviens de cette médiatrice qui avait pour mission de recouvrir des livres dans une bibliothèque municipale ! Quatre gamins surgissent et mettent la pagaille ; elle les fait sortir et les accompagne à l'extérieur, où elle les interroge sur les raisons de leur comportement. Les gamins répondent qu'ils n'ont pas d'autre lieu où aller. Une bibliothèque est un lieu destiné à la lecture, leur explique-t-elle, provoquant leurs sarcasmes. Elle précise que parmi les livres disponibles dans l'établissement, il y a aussi des bandes dessinées, et les inscrit d'office. Ce sont depuis des membres assidus !

Au total, mille deux cents cas ont été décrits, pour lesquels nous avons systématiquement cherché à identifier "les plus". Cela nous a d'ailleurs amenés à observer un effet induit pour chaque incivilité décrite. Dans l'exemple que je viens de donner, l'attitude des quatre gamins a entraîné la réaction de la directrice de la bibliothèque, qui s'est fait malmener lorsqu'elle a essayé de les faire sortir de l'établissement...

Au bout du compte, cinq questions sont apparues pertinentes pour décrire de manière exhaustive et ordonnée l'action des médiateurs sociaux : quelle est la situation initiale ? quel effet néfaste avez-vous voulu éviter ? quel a été l'effet induit pour l'environnement ? qu'avez-vous fait ? quel "plus" avez-vous apporté ?.

Pour décrire ce qu'ils estimaient avoir apporté à la collectivité, les jeunes ont d'abord utilisé le verbe "montrer" : la médiatrice dont je viens de parler avait en effet montré aux quatre jeunes désœuvrés l'intérêt d'une bibliothèque. Mais ce terme a été bien vite relayé par d'autres, comme responsabiliser, sensibiliser, convaincre ou négocier, qui ont formé au total une liste de soixante-quinze verbes. C'est en cherchant à les classer que nous avons réellement progressé dans la définition des missions et des compétences inhérentes à la médiation sociale.

Sans oublier la détresse sociale

Un autre élément nous a permis d'avancer dans notre cheminement. Nous nous sommes aperçus presque par hasard, au bout d'un an, que les médiateurs sociaux n'étaient pas seulement confrontés à l'insécurité, mais qu'ils avaient également affaire à des situations de détresse. Un jeune nous avait raconté ce qu'il avait fait pour une personne âgée qui vivait dans la rue. Les autres médiateurs avaient bientôt complété son témoignage du récit de multiples interventions en faveur de publics en difficulté. Pourquoi n'en avaient-ils pas parlé avant ? Leurs chefs leur avaient demandé de ne rien en faire... Cela ne nous a pas arrêtés. Avec

l'accord des employeurs, nous avons traité l'ensemble de ces cas, une centaine à l'époque, plus de mille à ce jour. Ils nous ont permis de travailler la notion de lien social en élargissant les missions de médiation au champ de la détresse urbaine.

Les “plus” apportés par le médiateur dans ces situations se sont finalement avérés assez proches de ceux que nous avons identifiés pour les cas d'incivilité. Ils ont confirmé les trois grands enseignements que nous commençons à tirer de ce travail avec les jeunes.

Point d'étape

Premièrement, l'intervention directe seule, de court terme, est toujours insuffisante. D'ailleurs, se borner à réprimander n'est pas efficace. Le médiateur travaille pour l'avenir lorsqu'il aide un adolescent qui a craché sur un chauffeur de bus à réfléchir sur son geste, ou lorsqu'il amène une personne en grande difficulté à trouver en elle-même les ressorts pour s'en sortir, en l'écoutant tout simplement, mais aussi en l'aidant à s'orienter dans les méandres de l'administration.

Deuxièmement, la médiation sociale a également à voir avec la détresse, ne serait-ce que parce que les jeunes médiateurs sont dans la rue et ne peuvent ignorer ceux qui s'y trouvent, mais aussi parce que leur envie de servir trouve à l'évidence davantage à s'épanouir dans l'aide aux personnes en difficulté que dans la lutte contre l'incivilité, et surtout peut-être parce que les cas de détresse, s'ils ne sont pas traités, deviennent des incidents.

Enfin, troisième enseignement de cette démarche engagée avec les jeunes : leur très vive colère face au comportement incohérent des employeurs. Alors que les emplois jeunes bénéficiaient dans les médias d'une communication positive et insistante, et que les médiateurs étaient censés accomplir des missions de la plus haute importance, on leur confiait des tâches la plupart du temps ennuyeuses, voire inutiles – aider les personnes chargées à monter dans le bus a probablement un intérêt, mais toute la journée et tous les jours ? –, on les accusait de voler le travail des autres, on leur disait, de manière on ne peut plus péjorative, d'aller “se promener”... Bref, ils se sentaient méprisés et ils avaient raison. Quel dommage ! En les écoutant, nous avons compris combien ils avaient du génie lorsqu'on voulait bien leur confier des missions dignes d'intérêt.

Une vision du partage

Au bout d'une année, donc, nous commençons à voir se profiler les nouveaux services en médiation sociale. Je vous l'ai dit, nous n'étions censés rencontrer que les jeunes, les employeurs et les élus travaillant de leur côté avec des cabinets de consultants. Quelle cohérence ! Mais à quoi servait tout ce que nous avons fait si nous n'allions pas le présenter à ceux qui, au bout du compte, prendraient la décision ?

Paroles d'employeurs

De ma propre initiative, dans deux villes, j'ai donc demandé aux employeurs de me recevoir, ce qu'ils ont fait. Au cours de notre première rencontre, j'ai constaté qu'ils avaient, chacun dans leur secteur (le logement, la police, le transport...), une idée relativement claire des missions de la médiation sociale. En revanche, ils méconnaissaient totalement les problématiques des autres acteurs publics, ce qui, ils en ont ainsi décidé, devait être réparé par une meilleure communication entre eux.

La seconde entrevue a débuté par une déception : nos interlocuteurs n'avaient pas pris connaissance des cent tableaux d'études de cas, provenant de six villes différentes, que nous leur avons envoyés. C'était sans compter sur notre détermination : nous leur avons présenté nous-mêmes les documents, qui ont suscité, pour notre plus grand bonheur, de vives réactions. Les fameux “plus” définis par les médiateurs étaient violemment contestés. Chaque verbe était donc repris, discuté, complété. Les employeurs, enfin, s'emparaient du sujet. Leur débat

a permis une avancée majeure dans notre réflexion, en montrant qu'une même action pouvait recouvrir différentes intentions – puisqu'en effet un policier, un formateur ou un médiateur n'ont pas la même manière d'interroger ou de convaincre –, en fonction desquelles variaient les missions et les qualifications.

Un mois plus tard, les employeurs avaient affiné leur travail sur les “plus”. Ils refusaient quelques verbes (dont montrer) et complétaient le contenu de certains (comme négociateur ou convaincre). Ils souhaitaient même, à travers des entretiens individuels, décrire dans le détail les missions du médiateur social. Un directeur de CCAS (centre communal d'action sociale), à Grenoble, les a comparées à celles du travailleur social, notant toutefois d'importantes différences dans les conditions de travail. Comme il existait une liste de “plus”, nous avons ainsi dressé une liste d'“autrement”, qui a permis d'affiner les définitions données par les employeurs.

Nous leur avons alors proposé d'exprimer devant la caméra leur vision du travail des médiateurs sociaux. Leur première réaction a été de demander à voir les films réalisés par les jeunes, ce que nous avons refusé ! Ils ont tout de même accepté de se prêter au jeu et, dans l'ensemble, tenu un discours constructif, bien que certains, minoritaires, aient trouvé le moyen de ne pas évoquer une seule fois les emplois de leurs jeunes !

Une découverte mutuelle

Il était entendu, depuis le début de l'opération, que nous organiserions une rencontre avec l'ensemble des acteurs. La première a eu lieu à Belfort en présence du président du conseil général, d'élus, des employeurs, de quatre-vingts jeunes médiateurs et de leurs encadrants. Après une matinée consacrée à la projection des films et au débat, une discussion a été organisée l'après-midi sur les missions de la médiation sociale. Je peux véritablement témoigner qu'elle a permis à chacun de se découvrir et de progresser. Les employeurs ont pris conscience de la grande qualité des médiateurs qui, de leur côté, ont mieux saisi les contraintes de leurs chefs. Ainsi, les difficultés des encadrants, pris entre deux feux, ont été unanimement reconnues. Le président du conseil général, plus que convaincu, a fini par prendre des engagements concrets devant l'assemblée.

À Nancy, les employeurs ont reconnu leur ignorance et élargi les missions des jeunes, enfin conscients de les avoir incroyablement limitées. Dans de nombreux cas, nous avons ainsi assisté à des évolutions positives, vers une meilleure compréhension et un plus grand partage.

Une idée de la formation

Dans le cadre de l'opération Nouvelles qualifications, j'avais travaillé sur le principe d'une formation évolutive pour jeunes de très faibles niveaux. Il s'agissait en somme d'éviter les contenus préfabriqués pour aboutir à des qualifications réfléchies, non définies a priori et construites à partir de situations de travail et de formation en évolution. Cela signifiait, dans les faits, que les jeunes participaient à la définition de leurs tâches et de leur contenu de formation.

C'est tout naturellement que j'ai repris cette méthode quand trois sites m'ont demandé d'organiser, dans le prolongement de l'opération Nouveaux services emplois jeunes et en coopération avec l'AFPA (association nationale pour la formation professionnelle des adultes), des formations qualifiantes pour les médiateurs sociaux. Inutile de dire qu'elle en a dérangé plus d'un !

Nous nous trouvions dans une situation où tout était à inventer, les nouveaux services et les formations correspondantes, et pourtant, les organismes de formation sollicités envisageaient de plaquer des contenus de formation préexistants ! Il fallait au contraire innover et, pour cela, partir des situations imprévues auxquelles étaient confrontés les jeunes, pour lesquelles ils

trouvaient des réponses nouvelles, imaginées par eux seuls. Une fois encore, tout est venu de l'écoute.

À Marseille, les choses se sont extrêmement bien déroulées. Nous avons repris les verbes d'action sur lesquels nous avons déjà travaillé et demandé aux jeunes de les décliner : pour convaincre, par exemple, il faut comprendre le problème, écouter son interlocuteur, identifier sa position, trouver des arguments, s'assurer qu'on est compris, etc. La comparaison des missions définies par les jeunes et les employeurs avec les contenus d'emplois proposés par l'AFPA a permis de concevoir un référentiel pour l'ensemble des sites, chacun d'eux préservant ses spécificités. Après les qualifications, l'intitulé du poste devait également être clarifié. C'est celui de l'AFPA qui a été choisi, soit AMIS, agent de médiation, d'information et de service.

Restaient à définir les contenus de la formation. Pour cela, nous avons demandé aux médiateurs de procéder à un "autopositionnement" en indiquant à partir de leurs cas vécus quelles compétences ils maîtrisaient dans le référentiel et quelles connaissances au contraire leur manquaient. Des sous-groupes ont été formés en fonction de thèmes et de situations. Animés par des formateurs, ils ont permis de préciser les savoirs et les savoir-faire à acquérir.

La validation des acquis, pour finir, s'est révélée instructive. Chaque candidat devait présenter un dossier à l'examen, contenant le détail de ses interventions de terrain et sur lequel le jury l'interrogeait. Les examinateurs ont été globalement très agréablement surpris du niveau de compétence des jeunes. En revanche, dans le centre de formation où un examen traditionnel, par écrit, a été organisé, le nombre des reçus a été bien moins élevé !

Dans un site, les choses ont pris une tournure plutôt dramatique. Un questionnaire préfabriqué a été utilisé pour interroger les candidats. Les questions n'avaient strictement aucun rapport avec la réalité de leur vécu. « *Que faites-vous quand vous êtes dans une rue, la nuit, et qu'il n'y a personne ?* » s'est vu demander un jeune. Il a répondu « *Je m'en vais* », et a été recalé... Les médiateurs mais aussi leurs employeurs ont vivement protesté contre ces méthodes. J'ai eu bien de la peine à réparer le mal qui avait été causé.

Après les emplois jeunes...

Notre association a pour habitude de ne jamais aller au-delà de la phase du partage d'expérience entre les jeunes et les employeurs. Nous ne disons pas aux gens ce qu'ils doivent faire, et nous ne leur demandons pas non plus ce qu'ils ont finalement fait. Je ne peux toutefois pas vous dire ce qui a changé à Belfort depuis que nous y sommes intervenus. Les élections sont passées par-là...

À Belfort

Et pourtant, une réelle prise de conscience de l'intérêt des emplois jeunes avait eu lieu, comme l'avaient montré deux études menées dans cette ville. La première, à notre initiative, a consisté à interroger les responsables du plan d'action social sur ce qui, selon eux, avait changé grâce aux médiateurs sociaux.

La seconde, commandée par les institutions publiques elles-mêmes, s'est appuyée sur une soixantaine d'entretiens réalisés avec les médiateurs, les employeurs, les cadres et les élus. Cette étude a clairement démontré que l'utilité sociale des médiateurs était reconnue dans un très grand nombre de cas et qu'elle imposait même parfois des changements organisationnels. Rappelons que quelques années auparavant, ces jeunes suscitaient bien peu d'intérêt parmi les décideurs. Il en était désormais autrement et pourtant, la perspective d'une suppression des emplois jeunes entraînait peu de réactions. C'est que tout dépendait du conseil général, me disait-on. Qu'à cela ne tienne, j'ai transmis à son président un rapport pointant les cas dans lesquels la présence de médiateurs était indispensable. Il a fini par accepter de financer

quelques changements concrets ! Mais depuis, vous le savez, les emplois jeunes ont bel et bien été supprimés...

Une rencontre providentielle ?

Quelque temps avant les dernières élections présidentielles, alors que le thème de l'insécurité commençait à faire parler de lui, j'ai pris conscience d'une de mes erreurs : tout au long de l'opération Nouveaux services emplois jeunes, j'avais mis l'accent sur les "plus" résultant de l'intervention des médiateurs et trop peu parlé des "moins" pour la collectivité s'ils n'étaient pas intervenus. J'ai donc repris une à une les mille deux cents études de cas et tenté de déterminer, pour chacune d'entre elles, ce qui se serait passé si le médiateur n'avait pas été là. Ce travail m'a conduit à rédiger un volumineux rapport, dans lequel quarante-cinq situations sont présentées et examinées en détail.

Récemment, alors que je me trouvais à l'École des mines de Nancy, j'ai croisé monsieur Rossinot, maire UMP de la ville. J'avais le rapport sur moi, j'ai tenté ma chance : voudrait-il m'aider à le diffuser auprès des élus, sous la forme d'un livret de cinquante pages intitulé *Entre prévention et répression, la médiation* ? Non seulement il a accepté, mais il a rédigé une préface très courageuse et s'est déclaré prêt à créer, au sein du CNFPT, une mission destinée à soutenir les maires intéressés par la médiation sociale ! En outre, le document a été envoyé aux quatre cents missions locales de France. Depuis, j'attends...

Fissure deviendra fracture

Vous le comprenez, ce sujet me tient particulièrement à cœur. Je suis profondément persuadé que la médiation sociale est indispensable, pour éviter les petits problèmes qui rendent la vie impossible et ont des effets catastrophiques : du bruit dans la cage d'escalier d'un HLM, un pneu crevé sur le parking d'une cité, des jeunes qui tirent le signal d'alarme d'un train, un directeur de patinoire qui se fait insulter, un terrain de jeu pour enfants pris d'assaut par des adolescents... Mais à qui faire appel pour traiter les petits incidents ? Les travailleurs sociaux, sectorisés, ne sont pas toujours disponibles. Quant à la police, elle ne se déplace pas pour des faits sans gravité et n'a d'ailleurs pas à le faire. Les élus se trouvent donc placés en première ligne alors qu'ils sont dans l'incapacité de répondre aux demandes des citoyens. La médiation reste à coup sûr l'unique remède. Je ne suis d'ailleurs pas le seul à le penser : une récente enquête de l'IFOP sur la délinquance révèle qu'elle est fréquemment citée comme moyen de lutter contre l'insécurité !

DÉBAT

De l'urgence de perdre du temps

Un intervenant : *Parce que vous considérez le verbe comme le moyen d'accès privilégié au trésor de tout être humain, vous vous inscrivez dans la droite lignée de Socrate et de la psychanalyse. Le philosophe grec dit à son élève : « Tu es bien plus intelligent que tu ne le crois. » Après bien des pages de Platon, le naïf du début est en effet devenu sage. Quant aux analystes et à leurs patients, ils semblent également avoir tout leur temps, et peu de soucis matériels. Vous-même évoluez dans un luxe inouï, au mépris du temps qui passe – il n'apparaît d'ailleurs nulle part dans votre démonstration. Pourtant, les brutalités de la vie sociale sont pour l'essentiel des enfants de l'urgence. Vous en faites abstraction et mettez à jour le trésor des êtres, mais dans l'urgence, comment faire ?*

Bertrand Schwartz : En tant que chercheur, je jouis en effet d'un très grand luxe, contrairement à mes interlocuteurs, plongés dans une urgence permanente. Mais mon rôle est précisément de les aider à l'affronter, et partout où je me suis rendu, j'ai dû en tenir compte.

Ma position n'en était pas moins délicate puisque je n'avais aucune responsabilité dans l'action. J'étais perçu comme quelqu'un qui venait aider à régler les problèmes et je crois effectivement que nous avons permis d'éviter pas mal d'incidents. Nous avons par exemple démontré qu'il était plus efficace de placer les médiateurs aux arrêts de bus qu'à l'intérieur des véhicules, pour prévenir le plus tôt possible les altercations.

Int. : *Peut-être votre caractéristique est-elle de parvenir à suspendre le temps un moment... Grâce à vous, les gens interrompent une journée leur course effrénée, simplement pour se parler.*

B. S. : C'est tout à fait vrai. Et s'ils le font, c'est probablement parce qu'ils y trouvent un intérêt pour leur propre travail. D'ailleurs, j'insiste souvent auprès d'eux sur la nécessité de ne pas penser uniquement au court terme. Malheureusement, le long terme d'un élu ne va pas au-delà de cinq ans... La plupart des acteurs de la vie publique tiennent mal compte du temps.

Int. : *Vous me donnez l'impression de colmater des brèches. Ne vaudrait-il pas mieux essayer de s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité, parmi lesquelles le sous-emploi ?*

B. S. : Certes, nous colmatons, mais si nous nous bornions à cela, nous n'irions pas bien loin. Au contraire, nous en profitons pour réfléchir aux différentes dimensions de l'action collective à long terme. Mais nous ne sommes pas les seuls à le faire heureusement ; il y a aussi les sociologues et les hommes politiques.

Int. : *Mais vous l'avez dit, les hommes politiques sont les premiers à être pris par l'urgence, et ils prennent les initiatives dont les effets sont les plus visibles et les retombées les plus immédiates...*

B. S. : Ce n'est pas une raison pour ne pas essayer de changer !

Int. : *Par définition, la médiation est temporaire : sa réussite signe son achèvement. De même, les médiateurs doivent pouvoir évoluer. La question de leur devenir se pose donc.*

B. S. : Parce que les problèmes demeurent, la médiation a pour vocation de rester elle aussi. En revanche, il est exact que les médiateurs ne doivent pas le rester toujours. C'est une mission que l'on n'exerce pas éternellement. Je me suis d'ailleurs prononcé pour une durée des emplois jeunes limitée à cinq ans. C'est aussi une mission qui se partage. Là où on a créé un poste de médiateur à côté de métiers qui continuaient à travailler sans rien changer, on a abouti à un échec cuisant.

Int. : *Ne pourriez-vous pas prouver que votre action a des effets économiques concrets ?*

B. S. : Je ne suis personnellement pas compétent pour le faire, mais je suis certain que le résultat serait plus que convaincant. Il aurait fallu que des économistes s'attellent au sujet, dans le cadre du programme emplois jeunes notamment. Cela n'aurait pas été un luxe !

Int. (Moderniser sans exclure) : *Votre question revient à s'interroger sur la manière de faire bouger les institutions. Un calcul économique est certainement utile mais pas suffisant. Tout le monde est absolument convaincu, par exemple, de l'intérêt économique de la prévention sociale, mais rien n'est fait pour autant.*

On voit toutefois certaines institutions changer. Elles ont mené une réflexion sur leurs missions de service public et se sont interrogées sur la nature de la demande à laquelle elles doivent répondre. Ce simple questionnement les a amenées à transformer profondément leur fonction d'accueil.

B. S. : Nous avons prouvé, me semble-t-il, que l'amélioration du service public passe davantage par la relation au public que par les prestations. C'est un argument qui devrait pourtant bien convaincre les élus !

Je le répète, la médiation sociale est indispensable, et pour deux raisons : d'une part, parce que la répression n'est pas suffisante pour résoudre les problèmes ; d'autre part, parce que permettre aux gens de trouver du sens à leur action a des conséquences positives sur les plans économique, social et politique. Les hommes politiques ont un réel intérêt à se lancer dans la médiation sociale et beaucoup à perdre en se focalisant uniquement sur la répression...

Une compétence ingérable ?

Int. : *La question de la pérennité des activités et des compétences de médiation, c'est-à-dire de leur survie au-delà de la politique publique des emplois jeunes, paraît aujourd'hui essentielle. Dans le cadre de ma thèse, à l'École polytechnique, sur La médiation : une compétence ingérable ? Le cas des emplois jeunes de la SNCF, j'ai réfléchi à leur diffusion et à leurs conditions de transférabilité. Deux voies possibles ont émergé.*

La première vise à pérenniser le métier en l'inscrivant dans une grille de classification des emplois et des compétences, en donnant au médiateur un véritable statut au sein de l'organisation, en lui attribuant enfin une rémunération correcte. Le risque est de déresponsabiliser les institutions, et notamment les autres agents du service public au contact des usagers.

La seconde, plus intéressante, consiste à organiser le transfert des compétences des médiateurs vers d'autres agents, soit une évolution des organisations du travail, une modernisation du service public et un accroissement de la polyvalence dans les métiers. Malheureusement, ce transfert est pensé le plus souvent de manière très mécanique. Il ne suffit pas de mettre les individus en présence pour qu'il s'opère : un accompagnement est indispensable, et généralement absent. Ce qui se passe actuellement à la SNCF l'illustre malheureusement.

Le programme des emplois jeunes a démarré en 1998 dans cette entreprise. L'établissement de Melun a alors décidé d'embaucher des jeunes issus des cités, et des équipes ad hoc de médiateurs ont été constituées. La mixité ethnique était de mise, dans la lignée de la Coupe du monde de football. Des encadrants cheminots volontaires, bien souvent atypiques, ont été placés à la tête des équipes de médiateurs. Compte tenu du peu de prescriptions de départ, tout était à construire. Les conditions étaient donc réunies pour fabriquer, pendant plusieurs années, de l'innovation sociale. Malheureusement, la direction Île-de-France, effrayée par cette politique locale ambitieuse menée par l'établissement de Melun et craignant d'avoir à mener des réorganisations, a décidé l'arrêt du programme et la déstructuration des équipes. De nouvelles équipes ont été mises en place en juin 2003, réunissant des médiateurs, des agents d'accueil et de services, et des vendeurs. L'objectif était d'organiser un transfert croisé de compétences.

Mais à ce jour, aucun transfert n'a eu lieu. En revanche, les médiateurs ont tendance à reprendre à leur charge certaines tâches dévolues aux agents d'accueil et de services et aux

vendeurs. Par une sorte de processus de normalisation, ils intègrent progressivement les cases institutionnelles de la SNCF.

Conscient de cette situation, un cadre opérationnel de Melun a décidé de créer un poste de formateur dans son établissement, spécialisé en gestion des conflits et techniques de médiation. Il espère ainsi favoriser la transmission des compétences de médiation. Mais le dispositif, qui repose sur la bonne volonté de quelques individus, paraît bien fragile. Sans soutien de l'institution, ces compétences risquent donc d'être définitivement perdues. Tel est le constat pessimiste que je dresse aujourd'hui...

B. S. : Je le partage malheureusement. Les jeunes médiateurs, désormais convaincus de leur utilité, souffrent cruellement aujourd'hui d'un manque de reconnaissance.

Int. : *Un médiateur est à la rencontre de deux mondes qui s'ignorent et dont il transgresse les règles. Son statut improbable fait que bien souvent il est rejeté. C'est en quelque sorte un être impur, qui ne devrait pas exister, car les institutions n'ont pas pour habitude de créer de l'instabilité. En ce sens, les emplois jeunes ont constitué un véritable bug institutionnel : en les créant, la gauche a fait quelque chose d'important sans s'en rendre compte ; en les supprimant, la droite ne semble pas non plus mesurer les conséquences de ses actes.*

B. S. : Les socialistes, en effet, n'ont pas assez perçu l'utilité sociale des emplois jeunes, pourtant inscrite dans le texte de la loi. Quand on pense qu'il n'y avait en tout et pour tout au ministère de l'Emploi que deux personnes responsables du programme emplois jeunes.

Présentation de l'orateur :

Bertrand Schwartz : professeur émérite à l'université Paris IX Dauphine et délégué honoraire à l'insertion des jeunes en difficulté ; titulaire du prix Grawemayer, prix international d'éducation, décerné pour la première fois en 1989.

Diffusion mars 2003