

**Accompagnement et
perfectionnement des personnels
en contact avec le public**

Sous la Direction de Numa Murard
Université Denis Diderot Paris 7

Dossier d'Etudes N° 37

Octobre 2002

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS – PERFAC : UNE AVENTURE, UNE AMBITION	4
Eric Laurent, directeur de la CAF de Roubaix	4
CHAPITRE 1 - SYNTHESE DES RESULTATS DU PROGRAMME DE RECHERCHE	6
Numa Murard, Université Denis Diderot Paris 7	6
I. Le contact avec le public : une activité à remettre sur ses pieds	6
I.1 Un métier sans contenu	7
I.2 Une caisse sans éthique	8
I.3 Un débat sans fondement	9
I.4 Une activité sans reconnaissance	10
II. Une recherche originale	11
CHAPITRE 2 - LE LANGAGE DU CORPS	17
Annick Madec, Equipe Source – Université Paris 8	17
I. Sens et langue	17
II. Corps et sens	20
II.1 La vue	21
II.2 L'odorat	23
II.3 L'ouïe	24
II.4 Le toucher	25
II.5 Le goût	26
II.6 Donner du sens à la langue	28
CHAPITRE 3 - DES COMPETENCES SANS METIER	31
Annie Maguer, ISM-Corum	31
I. Une culture technicienne persistante	31
II. Des compétences d'anticipation, des qualités de vigilance, des méthodes sélectives : le pré-accueil	32
III. Des missions aléatoires aux méthodologies scrupuleuses : l'indicible face à face de la relation de service	33
III.1 De la recherche de droits au conseil	34
III.2 L'accompagnement	35
III.3 La détection des usages abusifs voire des fraudes	36
III.4 La réparation des erreurs commises par la caisse ou compensation	36

CHAPITRE 4 - LE PACTE DE NON-AGRESSION COMME CONDITION DE POSSIBILITE DE L'INTERACTION DE SERVICE PUBLIC	38
Anne-françoise Volponi, ISM-CORUM.....	38
I. De la coproduction à l'arrangement	38
II. L'acte de parole comme engagement	39
III. L'élaboration progressive de la demande.....	40
IV. La transaction, prétexte à la personnalisation des échanges	41
V. Parer les risques de l'exposition de soi	43
VI. Le pacte de non-agression	44
Références bibliographiques	46
 CHAPITRE 5 - LA FONCTION ACCUEIL AU SEIN D'UNE CAF	48
Bernadette Delaval, IFRESI	48
I. Une fonction de liaison	49
I.1 La demande de l'utilisateur.....	49
I.2 La réponse du technicien	50
II. L'élargissement de la fonction accueil	51
II.1 Une fonction accueil pour améliorer le service rendu	51
II.2 Une fonction accueil élargie à la médiation	52
 CHAPITRE 6 - LE SENTIMENT DE PEUR OU D'APPREHENSION DE LA VIOLENCE CHEZ LES AGENTS D'ACCUEIL DES CAF	54
Vanessa Stettinger, IFRESI	54

AVANT PROPOS – PERFAC : UNE AVENTURE, UNE AMBITION

Eric Laurent, directeur de la CAF de Roubaix

Tout a commencé en Mai 1998 (pas 1968) lorsque nous nous sommes retrouvés enfermés pendant trois jours pour définir ce que notre « Atelier » devait construire. Nous avons une commande simple : **construire une offre d'accompagnement des personnels en contact avec le public.**

Nous avons délimité notre sujet, défini nos méthodes de travail et nous nous sommes lancés dans cette aventure, sans savoir qu'elle serait si longue à produire des résultats. A mon avis personnel, deux raisons à cette longueur :

- la recherche d'un point de vue identique des participants, qui nécessite de convaincre et d'expliquer ;
- les processus institutionnels de prise de décision sont garants du respect du temps de la réflexion.

L'originalité de ce travail tient, d'une part, au postulat de base que nous avons posé et d'autre part, aux options que nous avons prises pour définir notre point d'entrée et nos méthodes de travail.

LE POSTULAT DE BASE

Le technicien en posture d'accueil doit gérer et mettre en concordance cinq logiques :

- celle de l'allocataire ;
- celle de l'organisation de l'organisme ;
- celle de la ou des cultures de l'organisme ;
- celle des prescriptions officielles ou officieuses de sa hiérarchie ;
- celle découlant de ses propres valeurs.

L'accompagnement à construire doit identifier les écarts qui sont facteurs de tensions pour le technicien et de dysfonctionnements improductifs de l'organisation, et mettre en œuvre les processus qui permettent de réduire ces écarts.

LES POINTS D'ENTREE

- Première option : la construction d'un processus d'accompagnement passe par une observation précise des pratiques professionnelles.
- Deuxième option : la construction d'un processus d'accompagnement passe par un recueil des attentes des techniciens en posture d'accueil. En d'autres termes, il ne s'agissait pas de s'interroger sur les attentes des allocataires mais sur celles de ceux qui les reçoivent.
- Troisième option : notre absence de savoir-faire nous oblige à passer commande auprès de spécialistes. La prestation à fournir doit être homogène quel que soit l'observant et quel que soit le lieu d'observation. L'observant doit travailler pour nous et non pour ses recherches.

LES METHODES DE TRAVAIL

Ces trois options nous ont conduit à lancer un appel d'offres selon les règles de la procédure des marchés, où les soumissionnaires devaient une prestation définie quant à son contenu et à ses modalités d'exécution. Il ne s'agissait pas d'un contrat de recherche.

Pour concilier nos exigences contraignantes et les habitudes de travail autonomes des observateurs, nous avons souhaité obtenir l'appui d'un référent scientifique en la personne de Numa Murard. Ce référent devait constituer une interface précieuse entre notre culture gestionnaire et de terrain et la culture plus conceptuelle des observateurs issus du milieu universitaire. Deux responsabilités lui incombait :

- d'une part, assurer la cohérence des méthodes d'observation et de travail des équipes ;
- d'autre part, établir une synthèse desdites observations permettant de trouver, à travers la diversité des situations, les grands points communs nécessaires à la construction de notre offre d'accompagnement.

FACTEURS DE REUSSITE

Le travail de Numa Murard est un des facteurs de réussite de notre groupe.

Parallèlement à ces observations, nous avons entrepris de rencontrer systématiquement les acteurs des CAF du groupe pour essayer d'identifier leurs attentes. Deux constatations émergent :

- une très forte envie de parler de leurs activités, de leurs difficultés, mais aussi de leurs réussites ;
- un très large scepticisme sur la capacité du groupe à construire une offre d'accompagnement ou de perfectionnement qui leur serait utile.

Lors de ces visites, ainsi que lors de nos réunions de travail, nous avons eu l'appui systématique de Suzanne Rosenberg dont le rôle était de permettre la libre circulation de la parole et des idées. La présence et l'apport externe de Suzanne Rosenberg constituent un deuxième facteur de réussite de ce travail collectif.

Le troisième facteur de réussite tient à ce que, personnellement, j'ai ressenti comme une complémentarité dans la personnalité et les apports du copilote CNAF du groupe : Claude Moskalenko.

Le dossier ne retrace que le contenu des observations. L'offre de formation et d'accompagnement testée à partir du second semestre 2002, dans au moins huit CAF, le complète utilement, transformant ainsi une approche conceptuelle en une réalité opérationnelle.

CHAPITRE 1 - SYNTHÈSE DES RESULTATS DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Numa Murard, Université Denis Diderot Paris 7

Courte présentation du dispositif sur cet atelier, cet essai de synthèse se présente en deux parties :

- Une présentation courte des résultats de la recherche, dans le but de faciliter son utilisation.
- Une discussion de cette recherche, à partir de son histoire, dans le but d'en tirer des enseignements pour développer de nouvelles collaborations entre des chercheurs et des caisses d'allocations familiales ou d'autres opérateurs de terrain.

I. LE CONTACT AVEC LE PUBLIC : UNE ACTIVITE A REMETTRE SUR SES PIEDS

Conformément au calendrier établi, huit rapports de recherche locaux ont été remis aux huit caisses participantes. Il appartient à chaque caisse de valider ces recherches et de s'en saisir pour des actions à mener en liaison avec l'atelier national.

Mais l'objectif du programme de recherche était aussi de valider des hypothèses sur le contact avec le public en étudiant l'activité professionnelle d'agents au contact avec le public dans des contextes organisationnels et sociaux très variés. Les huit caisses représentent en effet des situations très différentes et l'échantillon observé peut donc avoir une certaine valeur de généralité, bien que la représentativité soit toujours difficile à établir formellement. Il manque à cet échantillon une caisse de très grande ville (comme Paris, Lyon, Lille, Toulouse ou Marseille). Cependant les résultats de ce programme ont certainement une valeur qui dépasse largement le cas des huit caisses étudiées.

En effet, en dépit de ces situations très variées, les résultats des recherches menées convergent tous, d'une manière remarquable, aussi bien dans l'analyse des problèmes qui se posent à l'accueil que dans la définition de l'exercice du métier d'agent d'accueil. Cette convergence est en partie dû au fait que les équipes ont employé des méthodes communes, d'observation des pratiques au guichet et d'écoute des agents. Elle tient aussi au fait que la recherche s'est faite en liaison permanente, directe ou indirecte, avec le travail de l'Atelier.

Elle tient enfin au fait que les chercheurs, au-delà de leurs singularités, partagent une sensibilité, un souci pour cette question. Mais la convergence des résultats tient surtout au fait que les caisses, en dépit de leurs spécificités, ont des problèmes communs, que l'accueil est une problématique commune à toutes les caisses, que l'exercice du métier engage des compétences et pose des questions qui sont aussi communes à toutes les caisses. En d'autres termes, les différences entre les caisses sont des différences de degré et non de nature.

Cette convergence facilite le travail de synthèse et de présentation des résultats. Elle ne doit pas faire oublier que la situation est différente dans chaque caisse mais elle doit mettre en évidence ce qui est commun et qui a une portée générale. Autrement dit toutes les caisses peuvent ne pas se retrouver dans un tel ou tel résultat exposé, mais elles doivent se retrouver dans l'ensemble de l'exposé.

J'exposerai ces résultats en quatre points, résumés par une formule un peu provocatrice :

- Un métier sans contenu
- Une caisse sans éthique
- Un débat sans fondement (entre polyvalence et spécialisation)
- Une activité sans reconnaissance

I.1 Un métier sans contenu

Accueillir est un métier qui ne s'improvise pas mais qui s'apprend essentiellement sur le tas, bien que les formations Vademecaf y préparent les plus jeunes et que des formations continues puissent venir étayer les pratiques ou en susciter de nouvelles chez ceux qui sont prêts à les « accueillir ».

Il comprend des compétences « techniques », indispensables, pas toujours au point, qui ne se résument pourtant pas à la connaissance de la législation. Il faut aussi la connaissance des procédures, internes et externes à la caisse, et des circuits, pour pouvoir intervenir là où ça bloque. Il faut enfin des réseaux, des contacts personnalisés, internes et externes, un savoir-faire d'ordre diplomatique.

La fiabilité réglementaire de l'agent au guichet est essentielle, nécessaire mais non suffisante. Il a besoin d'autres compétences que les rapports de recherche qualifient de manière différente, avec des typologies plus ou moins élaborées, mais qui parlent toutes de la même chose, d'une compétence d'ordre relationnel, une compétence de l'interaction, de la relation de service. Citons en vrac quelques exemples de cette compétence :

- la qualité phatique
- la communication
- l'intuition (« le pari interprétatif »)
- l'implication personnelle
- le diagnostic
- l'appréciation
- le contrôle de la situation
- l'écoute
- le flair
- l'interprétation
- la réparation (des échecs, des pannes, des drames)
- la compréhension
- le conseil
- l'accompagnement
- la sécurisation
- la gestion de l'agressivité (« calmer le jobard »)
- la convivialité
- la personnalisation
- l'aménagement de la règle
- l'usage du regard
- l'engagement
- le décollement de la personne et du rôle (ne pas s'identifier à l'institution)
- le savoir-dire
- l'humour, la dédramatisation
- la pédagogie, l'explication

C'est une liste impressionnante, surtout qu'elle ne fait l'objet d'aucune prescription de la part de la direction ou des cadres. Cela signifie que le contenu du métier est auto-produit par les agents. La liste des compétences ici fournie est une traduction par les chercheurs des observations qu'ils ont faites. Mais les agents, à quelques exceptions près, ne définissent pas leur métier par des compétences. Ils le définissent par des « qualités » que l'on a ou que l'on a pas : on est social ou pas, on aime l'accueil ou pas, on aime les gens ou pas. En termes savants, ils « naturalisent » ces compétences. Ce sont des attributs de la personne, non des attributs du métier. On peut échanger des « recettes », mais elles ne peuvent servir qu'à cuisiner ces qualités naturelles, humaines, féminines surtout.

Le métier d'accueil n'est donc pas sans contenu, ma formule est exagérée, mais son contenu est auto-défini et auto-produit par les agents, et les compétences nécessaires pour l'exercer sont naturalisées sous la forme d'une « vocation » qui existerait chez les uns et pas chez les autres. Donner un contenu au métier implique donc de préciser les compétences requises pour l'exercer et les moyens d'acquérir ces compétences. Dans la perspective d'un programme de formation, c'est la voie de la mutualisation des compétences qui paraît la mieux adaptée.

I.2 Une caisse sans éthique

La dimension relationnelle de l'accueil implique un engagement réciproque. Or la seule prescription institutionnelle est la prescription de neutralité. La neutralité est incompatible avec l'engagement dans la relation. Les agents exercent donc une activité relationnelle pour laquelle il n'y a pas de norme prescrite. C'est pourquoi « l'équation personnelle » de chaque agent, ses qualités « naturelles » prennent une telle place. Le registre relationnel est donc très large, à une extrémité on trouve « des experts de la relation verbale » qui peuvent s'engager dans une relation de travailleur social, avec l'idéal d'un suivi à 100 % des dossiers, d'où le sentiment d'être « une éponge » qui absorbe la misère du monde. A l'autre extrême un racisme social et ethnique affiché, une domination sans fard qui dénote une tentation autoritaire, moralisante, culpabilisante et excluante. L'accueil est un univers moral où s'expriment des conceptions différentes de la justice sociale, de ce qui est bien et mal, de ce qui se fait et ne se fait pas, etc. Il se focalise sur des catégories d'allocataires qui sont, en termes savants, « essentialisées », c'est à dire que la catégorie administrative à laquelle appartient l'allocataire est considérée comme son « essence », ce qui le définit en tant que personne : un Rmiste, un Aged, une API, pour prendre ces exemples. Mais ça désigne toujours le Rmiste qui a bu et qui sent mauvais, l'Aged qui est une bourgeoise méprisante, l'Api qui est une jeune étrangère. L'essentialisation des catégories est le fait de toute l'institution, qui doit s'en méfier.

Plusieurs caractéristiques de cet univers moral peuvent être analysées :

- Au plan individuel, il résulte de l'équation personnelle de chaque agent, de sa trajectoire sociale, familiale, professionnelle, etc.
- Il est aussi sensible aux contraintes organisationnelles. Les volontaires pour l'accueil auront plus d'empathie que ceux qui y sont forcés. Sensible au décor et au style de l'accueil (assis ou debout par exemple, avec ou sans consignes vestimentaires).
- Il donne lieu à des effets de groupe. Les paroles des cadres et de la direction, ou les valeurs propres à un groupe dominant donnent le ton de cet univers moral, dans un sens ou dans un autre. Des « régions morales » se dessinent à l'intérieur d'une caisse, dans un groupe, dans une permanence, qui donnent une coloration dominante à l'accueil.

- Il y a donc une norme qui s'impose, et des déviances qui se cachent, qui se taisent. La question de la justice sociale est tue, ou se parle sur le mode de la plaisanterie, du jugement à l'emporte-pièce, du préjugé.

Il y a donc un « blanc », une grande page blanche dans la définition du métier. Certes la très grande majorité des interactions à l'accueil et plus généralement des contacts avec le public sont des interactions routinières, standardisées, qui n'appellent pas de jugement moral ni d'engagement des agents dans la relation. Cependant, même ces interactions « sans histoire » laissent sans réponse la question de savoir si l'agent doit profiter de la présence de l'allocataire pour chercher à faire « le plein de droits », ou à le conseiller, ce que les uns font et les autres pas. Cette question est importante parce que c'est sans doute autour de « l'accès aux droits » que l'on peut faire discuter et se retrouver les agents au-delà de leurs équations personnelles.

Par ailleurs, c'est dans les interactions « extraordinaires », qui restent fréquentes, quotidiennes, dans les « pannes » de la relation que les présupposés éthiques, les questions de morale apparaissent dans toute leur acuité. Elles sont parfois même à l'origine de la panne. En d'autres termes, la question délicate de la justice sociale, du rôle et des missions des CAF, du rôle et de la mission de l'agent d'accueil, apparaît toujours dans le négatif, dans les « pannes » de la relation si elles n'ont pas reçu un traitement préalable. On provoque ainsi des ruptures de la communication si un agent est désavoué par un cadre, s'il ne se sent pas soutenu alors qu'il a été agressé, s'il ne peut pas agir alors qu'il constate une fraude, ou s'il ne peut pas réparer alors qu'il y a une faute qui vient d'un collègue ou de l'institution.

Définir le métier d'accueil, c'est donc lui donner un contenu éthique accordé aux finalités de l'institution et c'est aussi, ce qui est plus difficile, faire en sorte que cette éthique puisse être partagée. Dans une perspective de formation, c'est la libération de la parole qui paraît le plus nécessaire. Mais ce sera difficile. On le voit dans l'exemple des agents qui sont à la fois « hérissons et paillasons ». Hérissons avec les allocataires, paillasons avec la hiérarchie. Ou bien l'inverse.

1.3 Un débat sans fondement

Le débat entre polyvalence et spécialisation est un débat sans fondement dans le sens où le fondement c'est la définition du métier. C'est seulement une fois défini le métier que l'on peut discuter de la meilleure manière de le mettre en œuvre.

Ceci n'est pas pour dire que les choix opérés en la matière par chaque caisse n'ont pas d'impact sur l'accueil. Au contraire, l'accueil reflète en les grossissant, non pas seulement les arbitrages entre polyvalence et spécialisation mais également l'ensemble des choix organisationnels et la situation de chaque caisse par rapport à son « stock ».

Dans les situations de polyvalence totale (et donc obligatoire) on voit que les tâches d'accueil sont assumées de façon très différente par les agents. On a donc un traitement inégal de l'utilisateur. Dans les situations mixtes, où cohabitent des agents spécialisés et des renforts, volontaires ou obligés, on a aussi un traitement inégal et souvent des oppositions de groupe, entre permanents et temporaires. Dans les situations de spécialisation complète, on a une « région morale » qui s'affirme et qui peut être en opposition avec le secteur des prestations, ainsi que des problèmes d'entretien des compétences techniques. La situation des jeunes embauchés, passés par Vademecaf, rajoute encore à la complexité.

Quel que soit le cas de figure, on retrouve la même difficulté de gestion du temps. Le temps accordé à l'allocataire varie en fonction de la pression du stock « derrière » et de la file d'attente « devant ». On devine qu'il existe une relation entre ce qui se passe « devant » et « derrière », mais cette relation n'est pas systématique, ni automatique. Elle dépend beaucoup de la façon dont l'accueil est organisé, avec ou sans pré-accueil, avec ou sans tri, bornes interactives, etc. Elle dépend surtout du sens qui est donné à ce temps dans la caisse. Temps perdu ou temps utile ? On le voit très bien dans l'utilisation du logiciel Sirius, dont la signification très ambivalente, est celle d'une norme qui n'en serait pas une, qu'on pourrait dépasser, ou d'un contrôle qui n'en serait pas un, qui serait une protection. Le sens de l'accueil apparaît souvent dans sa forme physique. Si l'allocataire doit rester debout, ça diminue le temps et ça indique que c'est du temps perdu. Si les boxes d'accueil ne permettent pas la confidentialité, est-ce pour la sécurité ou parce que la parole qui s'y prononce n'a pas de valeur ? Les agents connaissent la réponse, ils donnent un sens à l'accueil qui se décline sur deux registre : le médiateur ou le tampon. Ils font le lien (avec l'institution) ou la protègent.

Qu'il s'agisse de l'organisation de l'accueil ou de la désignation des agents, on voit bien qu'il s'agit de partir de la définition du métier pour en réaliser ensuite les conditions d'exercice, ce qui n'est pas le cas actuellement, les problèmes organisationnels ou matériels étant gérés de telle sorte que ce sont eux qui définissent le métier. Ici, les préconisations ne peuvent être locales. La définition du métier engage une élaboration plus large à laquelle l'Atelier a maintenant les moyens de participer activement.

1.4 Une activité sans reconnaissance

Même dans les caisses où il existe une forte culture de l'accueil, celle-ci peut tout juste espérer équilibrer la culture du stock, de la liquidation, qui domine plus ou moins outrageusement tout comme les agents dominant plus ou moins outrageusement les allocataires. Il faut donc s'interroger sur la nécessité et les moyens de rééquilibrer les profits matériels et symboliques permettant de valoriser les tâches d'accueil.

Les situations des différentes caisses sont assez contrastées de ce point de vue, comme c'est le cas, aussi, dans l'ensemble des caisses. C'est un sujet délicat, dont on parle pas facilement, car il relève de la marge d'autonomie de chaque caisse, mais il est d'importance. L'accueil implique des contraintes horaires qui sont parfois plus lourdes qu'à la liquidation et il procure parfois un avantage financier jugé par les agents insuffisant pour compenser ces contraintes. Dans ce cas, malgré une valorisation de l'accueil par la direction, il y aura peu de volontaires. Cependant les avantages matériels, de temps ou de salaire, concédés aux agents d'accueil peuvent suffire à recruter des volontaires mais ne suffisent pas toujours à valoriser les tâches d'accueil, qui restent des tâches subordonnées, secondaires, improductives, si la culture de la caisse est orientée vers l'idée qu'une organisation parfaite de la liquidation permettrait de supprimer l'accueil. Un jour un logiciel sans pannes permettra de supprimer l'accueil.

Lorsque l'accueil est considéré comme un pis-aller, comme un « déchet » de l'organisation autant que comme une preuve de l'incompétence des allocataires, les tâches d'accueil elles-mêmes sont dévalorisées au point de recueillir ou de passer pour recueillir ceux qui sont incompétents en législation. Le malaise des uns (à l'accueil) renforce la compétence des autres (à la liquidation). Dans la polyvalence plus ou moins complète, le temps passé à l'accueil est aussi un temps second, secondaire, moins utile que le temps passé à la liquidation. L'utilité

sociale de l'accueil, sa valeur de « citoyenneté » dans l'échange et la reconnaissance mutuelle, est une valeur inexprimée, muette, elle est ce qui fonde la légitimité de l'accueil pour l'agent d'accueil lui-même, mais dans un dialogue singulier ou à la rigueur dans un groupe restreint.

Ce problème interpelle l'institution dans son ensemble. Si elle se reconnaît un rôle social, que le versement de prestations suffit de moins à lui conférer en raison de l'évolution des besoins, alors l'accueil peut être valorisé. Et d'abord en considérant que toute l'organisation concourt au même but. Car il n'y a pas que le face à face accueil-liquidation, mais aussi d'un côté la « vérif », le contrôle, et de l'autre l'action sociale, parfois un accueil spécialisé, un service social, des partenaires extérieurs. Le problème de l'accueil devient donc le problème de la synergie, comme on dit dans les entreprises, de l'articulation et de la communication entre des services différents et des métiers différents. Les échanges entre les métiers ne se font pas naturellement, comme le soulignent les recherches, mais relèvent de procédures, de codes, de rituels qui peuvent être organisés. Cela ne sera sans doute possible que si l'institution-mère donne au moins un signal. En attendant le bricolage règne.

Première conclusion

Il me semble que ces recherches ont le mérite de remettre le problème de l'accueil sur ses pieds. Son traitement suppose de commencer par la définition des finalités de l'accueil dans les CAF, puis du métier dans toutes ses composantes, fonctions et compétences, formations, qualifications et carrières. L'organisation matérielle de l'accueil et l'organisation du travail doivent venir en dernier lieu.

II. UNE RECHERCHE ORIGINALE

Selon une plaisanterie courante, les recherches servent principalement à caler des tables branlantes et leur destinée la plus sûre est de croupir dans un tiroir ou dans une armoire. S'il en est effectivement ainsi, dans bien des cas, aujourd'hui encore, ce n'est pas faute d'avoir cherché des solutions. Au cours de ces trente dernières années, le suivi des recherches à la CNAF et ailleurs a été grandement amélioré, notamment à travers des séminaires, des colloques, et les chercheurs ont été incités à produire des textes courts, lisibles, synthétiques, qui puissent être repris « sur le terrain ». Cependant la plaisanterie court toujours, n'a point perdu de sa vigueur et de sa vérité. Finalement la seule utilité de la recherche serait de contribuer à l'évolution continue des mentalités, au mouvement général de la culture. D'où l'importance donnée à des publications nombreuses et de qualité, plutôt savantes, comme *Recherches et Prévisions*, ou d'accès plus aisé, comme *Informations sociales*.

Cette situation peut satisfaire les chercheurs, qui nourrissent de ces travaux empiriques leur production académique. Et aussi les organismes publics ou parapublics qui participent aux débats savants et les orientent, notamment par leurs incitations financières, vers des sujets promis à plus ou moins grande fortune. La CNAF peut ainsi logiquement s'enorgueillir d'avoir constamment alimenté l'interrogation et la connaissance sur la vie familiale et sur des thèmes importants comme la pauvreté.

Je crois cependant que cette situation n'est pas à la hauteur des enjeux actuels de la question sociale, notamment en matière de politique familiale, et des difficultés que rencontrent leurs gestionnaires, notamment dans les CAF. Les recherches passent à côté des préoccupations du lieu, du moment, ou bien, lorsqu'elles rencontrent ces préoccupations, elles rejoignent les

constats qui sont faits localement mais n'offrent pas de solution, ne peuvent pas être traduites en termes opérationnels. En d'autres termes, le problème de l'utilité des recherches ne se situe pas en aval, à partir du moment où elles sont commandées, mais en amont, avant qu'elles soient commandées. Si la recherche est affaire de connaissance, y a-t-il des choses que les caisses veulent « connaître » ? Et si la recherche doit avoir une utilité, y a-t-il des choses que les caisses veulent « faire » ?

A l'heure où j'écris ce rapport, je ne sais pas encore quelle sera l'utilité finale de la recherche dont j'ai été le responsable scientifique, ses effets sur le terrain, mais il est certain que cette recherche présente l'originalité d'avoir été conduite par l'amont, par des préoccupations venant du terrain et dans le souci constant, de la part des chercheurs, de ne pas se contenter d'analyser la réalité mais de se demander dans quel sens et comment cette réalité pouvait être modifiée. Il peut donc être utile de revenir sur ce processus.

A l'origine de ce programme, il y a les journées d'études organisées par Pierre Strobel, alors responsable du bureau de la recherche, pour présenter les résultats d'une série de travaux parmi lesquels une recherche sur les guichets que Monique Mouliere et moi-même avons menée à partir d'une enquête à la CAF de l'Yonne¹. Au moment de prendre la parole, je me souviens avoir regardé et jaugé l'assistance, qui était importante, et qui comptait de nombreux directeurs ou sous-directeurs de caisses. Sans l'avoir prémédité je leur ai dit en substance ceci : « Vous êtes des personnes extrêmement compétentes, extrêmement intelligentes, vous savez bien mieux que nous ce qui se passe dans les caisses, donc pourquoi faire appel à des chercheurs, si c'est pour dire en langage académique ce que vous savez déjà, pourquoi faire de nous des experts alors que les experts c'est vous ? ». Cette intervention n'était pas exempte de malice : je n'ignorais pas qu'en refusant ce statut d'expert je captais l'attention. Mais sur le fond, la question était sincère et me semble aujourd'hui encore importante.

Parmi les intervenants de cette journée, il y avait Annie Maguer, Directrice d'ISM-Corum, formée de longue date à l'analyse des guichets dans le service public, qui avait rapporté de façon très élogieuse sur notre recherche, ce qui m'avait dispensé d'en présenter les résultats. Quelques semaines plus tard, nous fûmes invités, elle et moi, à présenter nos idées sur les guichets aux membres de l'atelier « Accompagnement et perfectionnement des personnels en contact avec le public » qui se réunissait pour une session de travail de plusieurs jours. Je suis arrivé à cet atelier en ayant approfondi ma question et j'ai dit en substance ce qui suit aux participants, directeurs, sous-directeurs ou cadres appartenant à huit caisses : « Vous accordez aux chercheurs le statut d'expert et ils se persuadent qu'ils sont des experts, qu'ils savent mieux que vous ce qui se passe, mais c'est le contraire, vous êtes les experts, vous savez mieux que nous ce qui se passe. Par contre, l'erreur que nous faisons vis à vis de vous, vous la faites vis à vis des autres. Vous croyez que vous êtes des experts du guichet, que vous savez mieux que les guichetiers ce qui se passe aux guichets, mais vous vous trompez, ce sont eux les experts, ils savent mieux que vous ce qui se passe. Et de la même façon, au bout de la chaîne, les agents sont persuadés qu'ils connaissent mieux que les allocataires les problèmes des allocataires, mais ils ont tort, ce sont les allocataires qui sont les experts ».

Cette approche est naturellement contestable, tant elle va à contre-courant de ce qui est communément admis. En vérité l'expertise est bien du côté de ceux qui vivent quotidiennement la situation, mais cette « connaissance » est plus ou moins formalisée, plus ou moins

¹ Cf. Monique Mouliere et Numa Murard, *Le travail des uns et le souci des autres*, rapport multigraphié à la CNAF, 1998. Une synthèse de ce travail a été publiée sous le même titre dans *Recherches et prévisions*, 54, 1998

consciente. En termes savants, une partie de cette connaissance fait partie de la conscience réflexive, c'est à dire de ce que une personne peut spontanément ou à l'issue d'une réflexion expliquer, dire, décrire, analyser. Une autre partie de cette connaissance fait partie de la conscience pratique, c'est à dire que les actes de la personne tiennent compte de ces faits, mais qu'elle n'est pas capable de les expliquer. Enfin une dernière partie de cette connaissance est tout à fait inconsciente, la personne ne veut ou ne peut en prendre conscience et l'expliquer, du fait de sa situation impliquée dans l'action.

Si l'approche doit donc être contestée et nuancée, elle a néanmoins deux avantages, qui se sont révélés précieux au cours de cette recherche. Premièrement elle permet une dynamique d'apprentissage mutuel, que le groupe des personnes impliqués dans l'atelier a développé constamment sous la houlette de ses trois pilotes². Deuxièmement elle conduit à l'élaboration d'un programme de recherche dans lequel il s'agit de rendre explicite ce qui est implicite, et cela dans un but précis d'amélioration, de changement, plutôt que de découvrir quelque chose qui aurait été totalement insu, en espérant que cette découverte porte magiquement avec elle un programme d'action. Pour l'orientation du programme de recherche, cela signifiait concrètement que l'on cherchait des ethnographes, des gens capables de décrire très précisément la réalité vécue au guichet, cette description étant de la théorie en actes, c'est à dire une analyse de la réalité en train de se faire. Nous avons d'autant moins besoin de théories nouvelles ou d'analyses abstraites que, depuis une quinzaine d'années, de nombreux travaux de qualité ont été produits, qui pouvaient servir de base de départ aux chercheurs³.

La sélection des projets reçus en réponse à l'appel d'offres concocté par l'atelier avec ma collaboration, s'est avérée délicate. En effet la formulation de la commande a inspiré de nombreux cabinets de consultants mais peu de chercheurs et d'universitaires, ceux-ci ayant été déroutés par la forme de cette commande, bien différente des appels d'offres que reçoivent habituellement les Universités et les équipes du CNRS. La commande se présentait comme un cahier des charges, la problématique, succincte, étant renvoyée en annexe. Autrement dit, la commande se présentait comme une commande d'étude, non de recherche. Mais c'est justement cette distinction qu'il faut interroger. Confronté à la nécessité de choisir parmi les propositions, le Conseil d'Administration de la CAF de Roubaix, responsable de la commande, a dû constater que les propositions des cabinets de consultants étaient souvent intéressantes mais que leurs tarifs étaient plusieurs fois supérieurs à ceux des équipes universitaires, si bien que les sélectionner impliquait de renoncer à plusieurs « terrains » ou bien d'accepter que les observations soient limitées à un tout petit échantillon dans chaque caisse. Si bien qu'au final ont été sélectionnés une équipe universitaire (Source, Université Paris 8), une équipe CNRS (Ifresi, Lille) et une équipe à forme associative (ISM-Corum, Lyon).

La division du travail de la connaissance apparaît très clairement à cette occasion où elle se trouve pour une fois déjouée à cause du processus engagé par l'Atelier. Ordinairement en effet les « recherches » sont plutôt commandées par la Caisse Nationale, elles sont réalisées par des équipes universitaires, du CNRS ou associatives. Elles sont plutôt « fondamentales » qu'« appliquées » et elles n'ont que des effets indirects « sur le terrain ». Elles ne sont pas payées au prix du marché mais à un prix de « service public » qui autorise les chercheurs à se prévaloir d'une conception de service, d'une conception du « bien public », pour critiquer les politiques ou les actions menées, ou pour modifier les formulations de la commande en usant de l'autorité de la science. A l'inverse les « études » sont plutôt réalisées par des cabinets de consultants, elles

² Claude Moskalenko, Suzanne Rosenberge et Eric Laurent

³ Cf. notamment Philippe Dartevelle, Vincent Dubois et Jean-Marc Weller

sont « appliquées » plutôt que « fondamentales » et elles ont des effets directs « sur le terrain ». Cela ne veut pas nécessairement dire que les recommandations des consultants sont appliquées. Mais les caisses qui paient de la connaissance ou du conseil au prix du marché savent pourquoi elles le font et elles font un usage de ces connaissances ou de ces conseils même si ce n'est pas l'usage affiché ou celui auquel s'attendent les consultants.

Au passage on peut signaler que cette division du travail de la connaissance est à l'origine des représentations imaginaires des uns sur les autres, des chercheurs (« farfelus ») et des consultants (« inféodés ») et inversement, mais aussi des représentations imaginaires des caisses locales (toujours suspectes de localisme) sur la caisse nationale (toujours suspecte de jacobinisme). Mais ce n'est pas l'essentiel. L'essentiel est le petit déplacement que ce processus a introduit, et ses effets sur le terrain. D'abord c'était souvent la première fois que des directeurs, des cadres ou des agents avaient l'occasion de travailler avec des chercheurs et non avec des consultants. Il y a eu un effet de curiosité intellectuelle, renforcé lorsque le chercheur donnait suite à cette curiosité, expliquait son travail, ses intérêts, ses questions. Des agents n'ont pas hésité à demander aux chercheurs s'ils étaient payés et combien, faisant apparaître cette division du travail de la recherche et ses effets sur les salaires des uns et des autres.

Ensuite il y a eu un effet de connaissance, du fait que tout le monde attendait justement des « consultants ». Les agents en particulier, qui connaissent les « consultants », les « études », et s'en méfient, d'expérience, n'ont parfois pas hésité à demander aux chercheurs qu'ils fassent la preuve de leur différence. C'est à dire qu'ils fassent la preuve de leur autonomie intellectuelle, du fait qu'ils n'étaient pas inféodés à une Direction. La référence à une Université, au CNRS ou à une structure associative, a pu rassurer. Dans le processus de recherche, globalement, les chercheurs ont pu convaincre les agents qu'ils étaient là pour comprendre leur travail, observer leurs difficultés, écouter et retransmettre le plus fidèlement possible ce qu'ils avaient à dire.

Ce processus n'était pas exempt de difficultés et d'ambiguïtés. Ainsi les agents, saisissant l'occasion qui leur était offerte, pouvaient interpréter le positionnement des chercheurs, « de leur côté », comme exclusif d'une collaboration de ces mêmes chercheurs avec « l'autre côté ». « L'autre côté », ça pouvait être « La direction », « Les cadres », mais aussi « Les allocataires », que les Directions sont souvent soupçonnées de « privilégier » au détriment des agents. Le chercheur, censé être dévoué aux agents, pouvait se sentir privé d'une partie de sa liberté critique vis à vis de chacun de ces acteurs collectifs mais au premier chef vis à vis des agents. Cela est apparu en particulier au moment des restitutions, lorsque les chercheurs ont dû faire retour aux agents des résultats de leur investigation et de leur réflexion. L'analyse critique des pratiques des agents, qui ne manquait pas et ne manque pas dans les rapports, pouvait être perçue comme une « trahison » des chercheurs. Au fond, l'autonomie que les consultants perdent souvent d'un côté, les chercheurs pouvaient la perdre de l'autre.

Ce problème de la restitution avait été soulevé dès la première réunion commune des représentants des caisses et des chercheurs sélectionnés, mais elle n'avait pas été traitée clairement et je n'avais pas su prendre fermement une position sur ce point. A dire vrai, lors de cette première réunion, j'avais principalement dû convaincre des chercheurs plutôt sceptiques que le processus engagé pouvait avoir des effets de connaissance et aussi des effets de changement. Je me suis impliqué personnellement et pas seulement professionnellement. Au passage, je dois à nouveau remercier les chercheurs de m'avoir fait confiance pour cette entreprise hasardeuse, qui bousculait aussi leurs pratiques habituelles de recherche. Mais les restitutions sont restées des bricolages improvisés dans chaque caisse en fonction de la

situation locale. Mon jugement final sur ce point est qu'il aurait fallu systématiquement que ces restitutions soient accompagnées par une personne extérieure qui aurait pu protéger les différents acteurs de certains effets de miroir propres à ces restitutions.

Tant les stratégies des acteurs que les effets de miroir nous renseignent pourtant sur un point fondamental pour une analyse du réel aussi bien que pour une conduite du changement : c'est le fait de la catégorisation, des catégorisations que tous les acteurs opèrent, chacun à sa manière, pour analyser et agir dans son environnement. Chaque caisse est un micro-milieu de catégorisation, qui comprend plusieurs « nous » et plusieurs « eux », plusieurs collectifs d'appartenance et de référence qui se combinent entre eux d'une manière qui n'a rien d'univoque, qui est propre à une caisse. Il se peut que les agents soient un collectif d'appartenance et de référence, mais ce n'est pas toujours le cas. Il en va de même des directions, des cadres intermédiaires ou des allocataires. Les pannes de la communication et de l'action sont dû à des erreurs de définition du collectif d'appartenance et de référence. Erreurs réciproques dans l'interaction. Erreurs qui ont aussi des fondements objectifs, en termes de statuts, de salaires, de fonctions, etc. Erreurs sur lesquelles il s'agit précisément de travailler pour les comprendre et les changer.

Dans le processus de recherche, la principale difficulté tenait au fait que l'implication et la mobilisation des acteurs était inégale. Les représentants des caisses à l'Atelier national se voyaient régulièrement, se « remettaient dans le bain » à chaque occasion, étaient donc impliqués et mobilisés. Les autres acteurs l'étaient très inégalement, suivant la capacité de mobilisation et d'implication dont faisait preuve chacun des membres de l'Atelier, suivant aussi l'actualité de chaque caisse, l'état du milieu de catégorisation local. Un seul fait suffit à le montrer : les caisses étaient représentées dans l'Atelier national par une ou deux personnes, peu de Directeurs, un bon nombre de sous-directeurs et de cadres de direction, mais aussi des cadres intermédiaires. Ces derniers avaient évidemment la plus faible marge de manœuvre, ce qui ne veut pas dire qu'ils mobilisaient et impliquaient localement moins que les autres. En fait l'Atelier national ne reflétait pas la situation des caisses, il reflétait seulement la place que la question de l'accueil et du contact avec le public occupait dans chaque caisse. Et c'est aussi cela que reflétait, localement, le niveau d'implication et de mobilisation des agents.

Un exemple : à la première réunion de l'Atelier national avec les chercheurs, une caisse était représentée par deux membres de la direction mais aussi deux agents d'accueil. Cette caisse avait un niveau de mobilisation et d'implication particulièrement élevé.

Symétriquement, les implications des chercheurs étaient-elles aussi inégales. Les membres de l'Atelier le faisaient remarquer, pointant par exemple que certains des rapports de fin de recherche portaient des titres accrocheurs, parlants, tandis que d'autres se présentaient sous une forme plus atone. On peut même dire que la perspective d'une recherche « appliquée » a quelquefois atteint les chercheurs eux-mêmes, présentant les résultats de leurs travaux comme des « études sur site » dans un langage qui est celui du consulting. Parmi les chercheurs comme parmi les membres de l'Atelier, il y avait donc des positionnements un peu différents, que mon travail de liaison ne pouvait ni ne devait homogénéiser. Trois positions pouvaient être repérées : celle consistant à maintenir une stricte neutralité axiologique, terme savant pour désigner une recherche de l'objectivité, par la mise à l'écart des jugements de valeur conduisant aussi à une distance avec les acteurs; celle consistant à tourner la difficulté en réintroduisant par petites touches la dimension critique; celle enfin consistant à relever le défi, à s'impliquer intellectuellement, c'est à dire aussi d'une façon politique.

Le point commun à ces approches était que le souci des agents n'était pas validé en priorité par le souci des Directions des caisses mais validé en priorité par le souci de la situation des allocataires. Autrement dit, si les agents disent souvent des Directions qu'elles se placent trop du côté des allocataires au détriment d'eux-mêmes, la position que les Directions occupent peut être symétrique à celle des chercheurs, mais ce n'est pas la même. Toutes deux sont « en surplomb », pour des raisons objectives et subjectives, mais pas au même endroit. Les Directions appliquent des textes et une politique dont les allocataires sont la cible, la destination finale. Les chercheurs prennent cette finalité pour étudier et critiquer les conditions de sa mise en œuvre. Cette différence a fait la richesse des échanges. Elle ne doit pas occulter le fait, cependant, que les agents, surtout s'ils n'adhèrent pas entièrement à cette finalité, peuvent éprouver, dans le processus, les effets de ce double surplomb, d'une double domination. Et le fait, s'ils adhèrent fortement à cette finalité, qu'ils peuvent aussi critiquer, soit l'organisation, trop technocratique, productiviste et managériale pour s'occuper des allocataires comme il faudrait, soit les politiques familiales elles-mêmes, trop imprégnées d'une idéologie catholique-familialiste-sociale pour répondre autrement que sur un mode compassionnel aux problèmes sociaux de notre temps. C'est dire que les conclusions des recherches ne mettent pas seulement en cause l'univers moral des agents mais également celui des cadres, des Directions et celui des chercheurs.

Seconde conclusion

Toutes ces remarques sont faites pour approfondir la réflexion et penser un jour, dans une autre opération qui s'inspirerait de celle-ci, un travail plus important en amont. C'est toujours en amont que l'on fait les erreurs dont on constate les effets en aval. Mais toutes ces remarques n'enlèvent rien au bilan de la recherche. En m'impliquant personnellement dans ce processus je faisais le pari qu'il pouvait produire à la fois des effets de connaissance et des effets de changement. Sur le premier point, les résultats de la recherche sont assez éloquentes et aucun des participants n'a été déçu même si, souvent, ils ont trouvé plus d'intérêt aux recherches réalisées dans d'autres caisses que dans la leur. Ce n'est pas le moindre mérite de ce processus que d'avoir ainsi démontré et intensifié l'intérêt que l'on peut porter et les enseignements que l'on peut tirer de la compréhension de ce qui se passe ailleurs. Sur le second point, le processus de recherche lui-même s'est terminé sans que nous puissions faire le bilan des effets produits. Il y a un décalage inévitable en aval entre la remise des différents rapports, la diffusion que nous pouvons faire des résultats et l'analyse des effets produits. Je souhaite vivement que cette analyse ait lieu et qu'elle puisse être intégrée ultérieurement à un bilan complet du processus.

CHAPITRE 2 - LE LANGAGE DU CORPS

Annick Madec, Equipe Source – Université Paris 8

I. SENS ET LANGUE

Entretiens et observations montrent que le corps des agents comme celui des allocataires est à la fois sans cesse présent et en même temps absent. Présent dans les interactions observées et dans les propos informels, absent ou presque dans les discours organisés, énoncés dans le cadre des entretiens. Plus précisément, le corps de l'agent est mentionné dans des entretiens mais sans que l'agent le fasse délibérément. Il court, il court, le corps, comme le furet, il est passé par ici et repassera par là. Il s'agit ici de l'attraper, d'arrêter la partie de cache-cache et d'essayer de comprendre ce que peuvent nous apprendre ces corps qui virevoltent.

Mais avant d'aller plus loin dans la recherche des corps, arrêtons-nous ce qui a arrêté très vite notre attention au cours de cette enquête. Arrêtons nous sur les écarts de langage que l'on peut entendre selon les temps de l'enquête. Les mots employés par les agents sont différents d'un agent à l'autre mais sont également différents d'un moment à l'autre pour le même agent. Il y a coexistence de deux langages, comme dans la plupart des milieux sociaux, une langue officielle d'une part, et, d'autre part, la langue familière.

La langue officielle ne comprend pas seulement la terminologie technique, administrative, juridique. Elle est également composée d'éléments disparates que les agents glanent au gré des occasions. Lecture de notes ou de tracts syndicaux, formations, discussions entre collègues ou avec des cadres, propos de journalistes fournissent la matière première qui permet à chacun d'élaborer son propre dictionnaire qui comporte parfois des définitions un peu fantaisistes. Les exemples les plus significatifs sont les expressions "cas social" et "faire du social". Sous ces vocables fourre-tout, les uns et les autres sont loin de dépendre les mêmes réalités ou d'exprimer les mêmes jugements.

L'emploi d'un langage intellectualiste⁴ n'est pas réservé à ceux qui ont le plus haut niveau d'études. Des agents qui ont un niveau supérieur au bac ne l'emploient pas ou très peu tandis que des agents de niveau bac ou BEP/CAP en font un usage systématique. Le langage ne sert pas seulement à repérer les autres mais également à se repérer soi-même, et à se faire repérer. En achevant un entretien où j'avais entendu un agent m'expliquer que les techniciens conseils devenaient de véritables experts en relation verbale, je croise un autre agent qui me lance : *"Tu étais avec Machin ? Ca va, tu n'as pas trop mal à la tête parce que lui, il aime les grands mots"*. Ou encore, une technicienne parlant de sa collègue : *"Elle, elle s'écoute parler. Je ne suis pas sûre qu'elle comprend toujours elle-même ce qu'elle raconte. Ses trucs psy et tout ça, elle veut t'en mettre plein la vue, moi, ça m'énerve. Je la laisse parler, je ne dis rien."*

L'évitement de la langue intellectualiste est le fait de ceux qui se sentent le moins qualifiés, généralement de femmes de faible niveau scolaire, mais aussi de ceux qui parlent explicitement de rapports de force, de relations de domination. Disons que pour les premières, il s'agit d'une

⁴ Intellectualisme : doctrine qui affirme la prééminence des éléments intellectuels sur ceux de l'affectivité et de la volonté.

Intellectualiste : marqué d'intellectualisme, partisan de l'intellectualisme (Définitions du Petit Robert, Editions de 1984)

non-utilisation de ce qu'elles perçoivent comme la langue des dirigeants. Ces agents ne se sentent pas capables d'employer cette langue, elles se sentent inférieures aux dirigeants qui ont fait de longues études. Elles se situent du côté des exécutants, de ceux qui ne savent pas. Pour le second groupe d'agents, il s'agit d'un refus que l'on peut qualifier de politique. Les agents connaissent le sens des mots et se savent parfaitement capables de les employer mais ils se méfient des dérives sémantiques. Ces agents critiquent, par exemple, l'emploi du mot exclusion. Vocabulaire soupçonné de déplacer les problèmes, de tenter de faire vieillir et de faire disparaître le vocabulaire de la lutte de classes.

Curieusement la résistance à l'emploi de la langue intellectualiste réunit les plus dominés et les moins dominés. Les plus dominés ne résistent pas d'ailleurs, simplement ils préfèrent éviter de se montrer incompetents. Les moins dominés s'appuient sur les fondations de la culture ouvrière. "Culture sceptique, jusqu'à la gouaille, jusqu'au cynisme" explique Michel Verret. Refus de s'en laisser conter : un chômeur est un chômeur, quelqu'un qui n'a pas de travail, et non un exclu, un Rmiste ou un cas social. Le refus n'est pas l'apanage des agents qui possèdent une culture syndicale. On peut être syndiqué et employer le langage intellectualiste sans en voir les dangers, on peut être non-syndiqué et s'appuyer sur ses observations empiriques quotidiennes, au travail et dans sa vie privée, pour constater que le vocabulaire participe à construire des catégories que l'on juge inopérantes.

L'observateur extérieur peut repérer ces différences dans les énoncés sur les causes qui amènent les allocataires à bénéficier de telle ou telle prestation, notamment à propos des minima sociaux. La majorité des agents passent au cours des entretiens d'une langue à l'autre car la langue familière se modifie sans cesse et emprunte régulièrement des éléments à la langue dominante, co-produite par les classes politique et médiatique. Les agents expliquent donc les causes comme n'importe quel autre citoyen, en fonction d'une vision politique des choses, même si cette vision n'est pas exprimée de façon politicienne. Le politique est à comprendre là comme le traitement des affaires publiques.

Les agents des CAF baignent comme tout un chacun dans un monde où la définition des mots change, le vocabulaire glisse, où la langue est un enjeu politique. L'emploi des mots n'est pas anodin. L'exemple décortiqué par Edgar Morin à propos de ce que l'on a appelé les affaires de voile ou de foulard, est extrêmement parlant : le hidjeb maghrébine, le tchador ayatollise, le voile religionnise, le foulard banalise. Signalons par exemple la quasi disparition du mot travailleurs au profit du mot salariés, le passage de l'expression travailleurs immigrés au simple mot immigration. Les travailleurs immigrés n'ont jamais existé dans le discours public comme salariés immigrés, ils ont été fondus dans le vaste problème de l'immigration. Dans le même temps, ont surgi des associations de mots connus mais qui associés prennent de nouvelles significations comme l'entreprise citoyenne ou l'horreur économique.

De façon générale, les socio-linguistes s'accordent à noter une montée de l'euphémisation des questions sociales et politiques. User d'euphémismes, c'est amoindrir, arrondir, adoucir. L'usage des euphémismes est pratique contemporaine courante pour traiter des causes. Le discours officiel des CAF reprend grosso modo la terminologie actuelle à son compte. Si l'ensemble des agents n'adhère pas à l'idéologie sous-jacente à ce langage quand il traite des causes, l'ensemble des agents se retrouve quand il s'agit de traiter des conséquences. La résistance quant à l'emploi d'une langue intellectualiste devient quasiment inexistante pour parler des interactions avec les allocataires.

Le problème qui se pose est que cette langue est à ce jour incomplète car elle ne propose qu'un registre de vocabulaire, celui qui concerne les relations qualifiées de critiques. En clair, cette langue ne s'intéresse qu'à ce qui perturbe lisiblement, ostensiblement les services, elle s'intéresse à ce qui se passe mal. On peut ainsi entendre régulièrement parler d'agressions verbales ou physiques, de violences verbales ou physiques. Et cette langue, loin d'euphémiser les questions, loin d'adoucir les difficultés, durcit au contraire le ton, force le trait. Il ne s'agit pas de nier des pans de réalité. Les institutions réagissent devant des événements. Les CAF comme l'école font face à ce que l'on appelle actuellement "les incivilités" et les CAF comme l'école ou les sociétés de transport en commun tentent de trouver des réponses adéquates devant des comportements qui exaspèrent leurs agents.

L'enquête dans des CAF amène à croiser les interrogations des chercheurs en sciences de l'éducation. Les incivilités ont-elles réellement augmenté ces dernières années ou sont-elles mieux repérées car nommées, signalées comme telles ? Le fait d'avoir mis des mots "officiels" sur des événements, des incidents, d'avoir créé un répertoire, ouvert un tiroir, ne transforme-t-il pas la réalité ? Quand on sait comment dire les choses pour qu'elles soient entendues, on les dit plus aisément. Pour pouvoir établir des comparaisons entre établissements scolaires, les chercheurs en science de l'éducation ont dû affiner les questionnaires, cerner de près la définition des violences verbales. Ca commence où, ça s'arrête où ? Faut-il classer l'usage inopiné du tutoiement comme une violence verbale ? Le port de la casquette en cours, est-ce une incivilité ? Les enseignants ne donnent pas les mêmes réponses à ces questions.

Les agents des CAF ont intériorisé le vocabulaire intellectualiste qui concerne l'agressivité. Ils emploient très aisément le tandem violence verbale. Mais cette expression n'est employée que pour parler des interactions avec les allocataires. Aucun agent ne l'emploie pour parler de ses démêlés avec un supérieur ou avec un collègue. L'agression ou la violence verbale ne concernent que ces Autres que sont les allocataires. Et pourtant, plusieurs agents ont affirmé être plus affectés par les reproches prononcés par un cadre ou par des critiques avancées par des collègues que par des conflits qui les ont opposés à des allocataires. La violence verbale n'est pas un simple synonyme d'un affront brutal. L'expression s'est tellement banalisée qu'elle sert à décrire la moindre interaction un peu houleuse mais seulement quand il s'agit d'un allocataire. Un ton un peu haut ou un peu sec entre, pour certains agents, dans la catégorie violence verbale.

Pourtant cette expression est loin d'être anodine. La violence entend la brutalité, un manque de maîtrise de ses pulsions agressives. Certains agents s'en servent comme pour désigner l'opposition entre sauvages qui seraient le plus souvent les bénéficiaires des minima sociaux et civilisés. D'autres insistent pour rappeler que des allocataires des catégories supérieures manient également la violence verbale. Ils n'emploient pas de vocabulaire grossier mais usent d'un ton autoritaire ou condescendant. Comme chez les enseignants, la définition est floue. Ce qui fait l'unanimité, c'est l'emploi de cette expression réservé à l'exercice professionnel. Il s'agit d'une mesure de protection : chacun reste ainsi à sa place, le cadre à sa place de chef, l'allocataire à sa place d'usager. Quand les agents disent des allocataires *"on n'est pas à leurs ordres quand même"*, ils disent comme cette caissière de supermarché : *"les gens, si on se laissait faire, ils seraient pire que le patron. Si chaque client qui passe joue le patron, on n'a pas fini !"*. L'emploi de l'expression violence verbale permet d'établir une ligne de démarcation entre back et front office. Mais l'usage abusif de cette expression que l'on n'emploie jamais pour raconter un conflit avec des proches augmente les distances entre l'institution et les usagers, lesquels sont renvoyés à leur altérité.

Par définition, une langue intellectualiste est une langue qui entend accorder la priorité à l'intellect, une langue qui veille à tenir les affects à distance. Les affects, tout ce qui touche aux sentiments et aux émotions, seront exprimés par la langue familière ou portés par les arts. La langue intellectualiste se veut moderne, ce qui entend rapide et efficace. Elle fait la part belle aux concepts au détriment de la description par exemple.

Or la rencontre avec l'Autre se joue inévitablement au croisement de l'affect et de l'intellect. Ce sont même les affects qui interviennent en premier lieu. L'une des définitions du mot affect est : impression élémentaire d'attraction ou de répulsion qui est à la base de l'affectivité. Avant l'esprit, c'est le corps qui ressent attraction ou répulsion. C'est le corps animé par les sens.

II. CORPS ET SENS

La langue intellectualiste de l'institution reste prudemment à l'écart des corps, qu'il s'agisse du corps de ses agents ou du corps des allocataires. Un certain nombre de prestations sont par exemple liées à la situation d'isolement du candidat, de la candidate allocataire. Isolement économique, affectif, sexuel ? Les formulations écrites adoptées sur les imprimés à remplir sont peu explicites. Si certains agents n'hésitent pas à répondre : combien y a-t-il de lits chez vous ? à la question : c'est quoi la différence entre vie maritale et co-location ?, d'autres agents reconnaissent leur embarras et ajoutent que leurs difficultés à dire vont en augmentant avec l'âge des allocataires. Plaisanter sur les choses de la vie avec des étudiants ou des jeunes en général, passe, mais avec des retraités, ça se complique.

Les corps des allocataires sont au cœur des prestations. La scène primitive qui ouvre l'accès au droit pour un grand nombre de prestations met en jeu des corps, c'est la scène de l'accouplement. Accouplement nécessaire pour avoir droit à des prestations familiales. La famille, même la plus prude, se constitue par la proximité des corps. Quand les corps des allocataires s'éloignent, quand ils se disjoignent, leur séparation est encore l'affaire des agents. Corps joints ou disjoints, les histoires d'amour des allocataires échouent entre les lignes d'imprimés à remettre à la CAF. Elles arrivent aussi au guichet. On peut les voir au travers d'une fiche familiale triomphalement brandie ou d'un kleenex détrempe serré d'une main tremblante.

Les corps des allocataires sont absents des discours officiels de l'institution. Corps et sentiments sont effacés par le jargon administratif des CAF, ils n'existent pas au regard d'autorités supérieures, considérées comme éloignées de ces réalités triviales.

Mais ces corps - ces corps porteurs de sentiments - sont chaque jour reçus par des agents, également porteurs de sentiments, d'affects, et possesseurs d'un corps. Et si un agent particulièrement doué pour les langues et notamment pour l'usage de la langue intellectualiste affirme que pour accueillir les usagers, il faut être un expert de la relation verbale, nous nous risquons à dire, au nom des agents non-spécialistes de la langue intellectualiste, qu'il faut être un expert de la relation corporelle.

Les agents reçoivent des consignes qui demandent de tendre vers la neutralité vis à vis de l'usager. L'usage d'un jargon administratif teinté d'une langue intellectualiste doit s'accompagner d'un effacement du corps de l'agent. Les agents réagissent à cette injonction plus implicite qu'explicite en exprimant leur désarroi avec un vocabulaire qui empreinte au religieux quand ils ne parviennent pas à rester maîtres de leur corps, quand leurs corps leur

échappent. Ils se sentent alors en faute, ils se sentent coupables. C'est bien sûr aller trop loin de dire qu'ils ont le sentiment d'avoir pêché mais il ne demeure pas moins que le silence institutionnel sur le traitement des corps renvoie aux combats de l'Eglise sur la même question. Les agents se sentent donc coupables de rougir, de trembler, de tousser, de pleurer, etc. Ils se sentent coupables ne pas pouvoir empêcher leur corps de s'exprimer, d'exprimer leurs émotions.

Si l'on admet l'idée que les émotions sont des pensées en actes, il est opportun d'aider les agents à penser ces pensées, ces actes, ces émotions afin de prévenir des relations critiques entre usagers et agents. Bien des émotions, côté agresseurs comme côté agressés, précèdent les manifestations de violence physique ou verbale, des émotions que l'agent a probablement tenté de combattre sans trop savoir comment s'y prendre car il ne sait pas trop comment ces émotions naissent.

Accueillir, recevoir, c'est rencontrer l'autre, c'est mobiliser ses sens. Dès que l'individu sort du soliloque pour entamer un dialogue, il mobilise ses sens.

II.1 La vue

Dans nos sociétés occidentales, le regard organise le cadre de l'échange. Nos conventions sociales exigent que le regard ne soit surtout pas insistant. Il ne faut pas s'attarder mais il faut accepter d'être regardé en face un court instant. Il faut accepter d'être ainsi évalué. Dans d'autres sociétés, regarder l'autre est une marque d'inconvenance ou d'agressivité. Un agent peut ainsi se sentir agressé par un allocataire qui tentera d'éviter son regard tandis que l'allocataire se sentira blessé par cette tentative d'intrusion dans son intimité que représente la volonté de l'agent de le regarder dans les yeux. Les yeux sont le miroir de l'âme, c'est bien connu. Un agent peut-il respecter sans cesse la neutralité demandée, peut-il sans cesse échapper à son propre regard, peut-il sans cesse empêcher l'expression de son âme ?

Examinons les propositions de David Le Breton quand il parle du rôle du regard dans le cadre d'un échange où le face à face est accepté, où il est considéré comme « normal » : « Le regard accorde socialement un visage. Il légitime la présence au monde et aux autres. (...) Le sentiment d'identité vacillant est restauré par l'efficacité symbolique d'un regard représentant sans le vouloir l'ensemble de la communauté qui peine à intégrer l'acteur. Ainsi du malade anxieux de son sort quêtant une assurance dans le regard des soignants, de l'homme se pensant victime d'une injustice et cherchant une approbation autour de lui, une confirmation de sa dignité. »⁵

Un regard peut confirmer dans la dignité, peut donner de la réassurance sociale, s'il s'agit d'un regard de sympathie ou d'empathie. S'il s'agit d'un regard chargé d'antipathie, le résultat sera probablement à l'inverse. La plupart des agents se flatte de savoir « accorder socialement un visage » dès le premier regard aux allocataires.

Les agents qui ont un contact avec le public, à leur corps défendant, en fouillant du regard les allocataires, cherchent en tout premier lieu à détecter les agressifs potentiels ou probables. Ils sont sur la défensive, le regard est par conséquent également sur la défensive, facilement inquisiteur.

⁵ *Les passions ordinaires, Anthropologie des émotions*, Armand Colin, 1998, p186.

Les agents qui ont un contact avec le public, à leur corps consentant, en effleurant du regard les allocataires, vérifient au passage le risque d'agressivité - car tous se tiennent sur leurs gardes - mais ils cherchent également à deviner les formes de présence au monde de chaque allocataire. C'est-à-dire que le très court instant durant lequel l'allocataire s'avance est utilisé par l'agent pour faire le film de la vie de l'allocataire.

Recevoir les usagers, à son corps consentant, comporte en effet une dimension ludique. Le jeu consiste à deviner le maximum de choses sur l'usager qui seront ensuite vérifiées en l'interrogeant ou en fouillant le dossier. Pour les agents femmes, la devinette favorite se rapporte à l'âge des allocataires femmes. L'âge a-t-il bien été évalué au premier coup d'œil ? Si la réponse est oui, l'agent se félicite intérieurement. Si la réponse est non, l'agent cherche à trouver la source d'erreur. Est-ce la coupe et/ou la couleur de cheveux, les vêtements, les traits tirés ou bien autre chose, quel indice a trompé sa vigilance ? Les agents, joueuses, n'hésitent pas à dire leur satisfaction ou leur soulagement quand ce jeu les rassure, quand il leur permet de vérifier qu'elles-mêmes tiennent une place honorable, de leur point de vue, dans la catégorie des 40 ans, par exemple.

L'autre jeu, classique, est de deviner le motif de la visite de l'allocataire : un changement de situation familiale ou professionnelle, un déménagement ? Ce jeu a peu d'adeptes car il nécessite une grande liberté d'esprit. Il ne faut pas seulement accueillir à son corps consentant, il faut également parfaitement maîtriser toutes les règles qui régissent les prestations. Il ne faut pas être paralysé par la peur de ne pas savoir répondre.

Pour les agents les plus compétents, sur le plan technique, ces jeux permettent de rompre la monotonie pour certains, d'échapper provisoirement au sentiment de subir une succession de situations sur lesquelles on n'a guère de prise. S'imaginer, inventer une vie aux usagers est l'apanage des agents qui se sentent les plus à l'aise dans la fonction d'accueil. Ils se racontent des histoires avec des matériaux empruntés au travail, comme les ouvriers les plus qualifiés empruntent des matériaux à l'usine pour les transformer en pièces uniques où s'expriment leur créativité.

Les agents, qui reçoivent à leur corps défendant, font aussi œuvre de créativité car eux aussi se font des films sur les usagers. Le regard qui détecte un tatouage sur un avant-bras va immédiatement transposer, en imagination, l'allocataire tatoué au fond d'un cachot. Le porteur de piercing sera lui transporté dans une soirée techno, avalant son ecstasy tandis que l'étranger sera placé d'emblée dans un univers régi par le mensonge, la tricherie, la violence.

Les agents observent tous les allocataires, ils sont aussi tous conscients que de leur côté, les allocataires mobilisent également ce sens : la vue. Ils savent qu'ils sont observés. La question, sur qui vais-je tomber, est commune aux deux parties. Quand l'allocataire manifeste son soulagement, en poussant un soupir de satisfaction ou en disant clairement que son souhait de passer avec tel agent est réalisé, l'agent peut dire son propre contentement : ça fait plaisir quand ils nous disent qu'ils sont contents de passer avec nous. L'agent satisfait s'interroge néanmoins sur ce qui a fait signe à l'allocataire. Un visage avenant ? *« Il faut se mettre à leur place, quelqu'un qui fait la gueule, ce n'est pas marrant ! »* Une mise simple ? *« Avec la population qu'on reçoit, je ne crois pas que ce soit en les accueillant avec des tailleurs chics qu'on va les mettre à l'aise. »*

L'agent peut agir sur sa présentation de soi, peut présenter un corps défendant ou un corps consentant. Maquillage, coiffure, vêtements et sourires sont des accessoires qui jouent sur le

paraître. Mais que faire quand le corps parle à l'insu de l'agent, quand il dit un âge, même approximatif, une origine géographique supposée, un genre masculin ou féminin ?

La jeunesse, par exemple, est un atout aux yeux de certains allocataires : « *Il y en a qui le disent que ça fait du bien de voir des jeunes parce que la CAF, pour eux, c'était plutôt l'image de vieilles peaux.* » Pour d'autres, au contraire, c'est un handicap : « *On me l'a déjà dit que j'étais trop jeune pour comprendre.* ». Les allocataires assignent aussi des identités aux agents, ils leur assignent par la même occasion des rôles, des places, des positions, des pensées qui sont censés accompagner ces identités. L'agent a peu de marge de manœuvre s'il refuse, en son for intérieur, ces assignations. Etre agent CAF, à la peau noire, en France Métropolitaine, c'est courir le risque d'entendre ou : « *Moi, vous savez, de toutes façons, je vote Le Pen* », ou « *j'espérais vraiment tomber sur ma sœur* ».

La vue est le sens qui épingle les individus comme des papillons, qui les expose aux jugements et aux a priori. Elle est le sens qui met en péril l'indifférence que chacun d'entre nous attend de ses contemporains car c'est encore l'indifférence qui préserve le mieux la liberté de chacun.

II.2 L'odorat

La réserve, la neutralité attendues de la part de l'agent, est donc écornée par la vue de l'allocataire. L'agent porte à l'allocataire qu'il observe un regard bienveillant, un regard inquiet, parfois un regard hostile.

Mais le sens qui entame le plus nos réserves est celui sur lequel on a le moins de prise, il s'agit de l'odorat. C'est le sens qui nous rappelle le plus notre animalité et qui en même temps et paradoxalement nous fait condamner l'animalité qui se manifeste chez l'autre dès lors que nous nous sentons mal, physiquement, lorsque l'air devient irrespirable.

Il ne saurait ici être question de distinguer les agents des services publics du commun des mortels. L'odorat est un sens qui mobilise l'humanité depuis des lustres. Chacun connaît d'expérience la puissance d'évocation des odeurs. Les effluves dégagées par un plat, par exemple, transportent des années en arrière. Notre mémoire est imprégnée d'odeurs.

Le traitement de la question sociale s'est toujours accompagnée du traitement des odeurs. Comment éliminer la pauvreté et les mauvaises odeurs qui font partie intégrante des représentations de la pauvreté ? Mauvaises conditions de travail, mauvaises conditions de vie égalent mauvaises odeurs. Odeurs de saleté, saleté du corps, des vêtements, du lieu de travail, du lieu de vie. Des bataillons de travailleurs sociaux s'emploient depuis des décennies à éliminer les mauvaises odeurs en tentant d'inculquer aux pauvres les principes de ce qui s'est appelé l'hygiénisme et maintenant l'hygiène. Et même si l'on sait maintenant que sous les perruques et les poudres des nobles de l'Ancien Régime, nos normes actuelles de propreté étaient bien malmenées, il n'en demeure pas moins que nos nez supportent de moins en moins bien les fortes odeurs corporelles, et toutes les odeurs qui évoquent la saleté, le laisser-aller, le manque de soins, de maîtrise de soi.

Agents, au corps défendant, et agents, au corps consentant, se rejoignent pour parler de leurs difficultés à respecter la règle de la neutralité devant des allocataires porteurs d'odeurs qui les indisposent. Les premiers utilisent leur odorat comme un élément à charge contre les allocataires. Ils flairent le danger que représentent les malodorants. L'odorat est perçu comme

le sens qui alerte, qui prévient, qui avertit. Et qui en effet n'a jamais reniflé un aliment qui atteint une date limite de consommation ? Pour les agents, au corps défendant, l'odorat ne fait souvent que confirmer ce que la vue leur laissait penser de l'usager. Le verdict tombe : mauvaise image, mauvaises odeurs, mauvais allocataire, fauteur de troubles. Les agents, au corps consentant, sont bien embarrassés par cette question. Ils ont le souci de respecter la règle de neutralité mais ne savent comment lutter contre leur mal-être physique. Ils disent ce mal-être dans la culpabilité car ils ne veulent pas laisser penser que leur odorat blessé transforme leur réserve en aversion contre l'individu malodorant.

Il serait peut-être utile aux agents de connaître quelques points de la grande histoire du propre et du sale qui les amèneraient à comprendre comment une société éduque les sens des individus qui la composent. Mais dans l'immédiat, nous nous rangerons plutôt du côté de cet agent qui déclare : « *C'est vrai qu'il y a des odeurs, eh bien qu'on mette des aérations !* ». On peut difficilement en effet demander aux agents de mettre entre parenthèses tout un mouvement de civilisation qui privilégie les odeurs de sainteté à l'encontre des odeurs de misère. L'odorat est le sens qui prévient que l'autre ne peut être vraiment mon semblable puisqu'il sépare même ceux qui occupent la même position. La petite histoire des CAF raconte en effet que les agents d'un même service se débarrassent d'un collègue malodorant en l'envoyant au guichet, par exemple, plus souvent qu'à son tour.

La question sociale n'est pas seulement une question de morale, c'est aussi une question d'odorat, nous a prévenus Simmel. L'odorat serait-il *le* sens de la morale ? La littérature insiste aussi sur ce point : "Aujourd'hui on parlait politique et Aliocha s'efforça d'expliquer à maman que le prolétariat se compose de gens qui sentent mauvais".⁶

II.3 L'ouïe

Un agent qui regarde d'un mauvais œil un usager en se bouchant le nez, peut-il l'écouter ? L'ouïe est le sens qui mobilise l'attention. Entendre n'est pas écouter. Ecouter, c'est s'appliquer à entendre, c'est prêter son attention à ce qui se dit. Un agent au corps défendant dont les deux sens qui ne mobilisent pas d'attention, la vue et l'odorat, sont saturés de stimuli négatifs entendra les propos de l'allocataire mais ne sera pas en mesure d'écouter. Il tentera d'écourter l'échange.

C'est en s'appuyant sur ces deux sens, la vue et l'odorat, que se forge l'appréciation de l'agent sur l'allocataire. C'est en laissant parler ces deux sens qu'il décide, sciemment ou non, de laisser parler l'allocataire. Il le fait sciemment quand il peut mettre en avant la question de la morale. La morale est la science du bien et du mal, science fondée sur des valeurs qui définissent des règles. Les agents, selon qu'ils utilisent la langue intellectualiste ou la langue familière, mettent en avant leurs valeurs ou la morale pour expliquer leur impossibilité de respecter le principe de neutralité. Certains disent clairement leur peur de se perdre eux-mêmes, de perdre leurs points de repères, s'ils ne peuvent s'appuyer sur leurs jugements. Ils affirment vouloir raison garder. Mais tous les agents ne partagent pas la même morale, les mêmes valeurs.

Que la vue et l'odorat signalent la présence d'un individu alcoolisé, par exemple, et l'on voit resurgir la question de la morale. C'est au nom de la morale qu'un agent tentera de montrer sa

⁶ Nina Berberova, *Astachev à Paris* dans *Récits de l'exil*, Actes Sud, 1991, p 319

désapprobation en optant pour la brièveté dans les questions qu'il adressera à l'usager et tentera aussi d'obtenir les réponses les plus courtes possibles. C'est au nom de l'éthique - c'est à dire au nom de l'art de diriger sa propre conduite sans tenir compte du jugement moral de ses collègues - qu'un autre agent prêtera l'oreille aux propos du supposé alcoolique, le considérant comme un malade à l'entendement perturbé, qui mérite des égards.

Entre éthique et morale, se faufile là aussi le corps de l'allocataire. Le jugement moral est beaucoup plus sévère quand le corps soupçonné ou accusé d'alcoolisme est féminin. *"Une femme alcoolique, je ne peux pas. Je les repère tout de suite. Et là, c'est non. Elles peuvent me raconter ce qu'elles veulent. Je ne peux pas. Une mère n'a pas le droit de faire ça à ses enfants. Là, c'est pas de pitié, je coupe tout de suite. Je ne les laisse pas commencer avec leurs jérémiades."*

Les agents, utilisateurs de la notion de morale, se servent de fait de la morale pour expliquer qu'ils ne peuvent faire autrement que tenter d'abrégé l'échange. La morale, comme la langue intellectualiste, est utilisée sur une position défensive. Elle sert à désigner le mal, la fraude supposée notamment, mais rarement le bien. Il n'y a que lorsque la vie s'arrête que le jugement moral est suspendu, au moins provisoirement. Quelle que soit l'appréciation portée par l'agent sur l'allocataire en s'appuyant sur la vue et l'odorat, l'agent écoutera celui qui vient annoncer un décès.

Ce qui ne veut pas dire que les agents ne font jamais preuve d'empathie ou de compassion quand les allocataires décrivent des situations pénibles, simplement ils ne disent pas le faire au nom de la morale. Le mot est par contre utilisé pour expliquer une demande de contrôle.

L'ouïe est le sens qui est au sommet du triangle que représente l'interaction entre l'agent et l'allocataire, le moment où ils s'entendent, où ils s'accordent ou non. L'écoute est possible quand l'allocataire a réussi à gravir sans dommage pour son image les deux premiers degrés. Selon l'agent sur qui il "tombera", il sera plus ou moins bien entendu. Si l'examen de passage indique que les voyants sont au rouge, rien n'est joué, car les agents ne voient pas tous le rouge comme la couleur du danger. Un agent qui brandit sa propre morale tente, en fait, d'être dans le gouvernement des autres. Un agent qui n'affirme rien au nom de la moralité, tente de garder ses positions éthiques, de se gouverner lui-même.

II.4 Le toucher

Avec le toucher, nous sommes sur l'autre face du triangle, dans la descente. L'interaction est en cours d'achèvement. C'est le temps du papier ou celui de l'accompagnement de la personne dans les locaux. Au domicile des usagers, dans les antennes, les permanences ou les sièges, le processus est toujours le même. Les allocataires et les agents se jaugent d'abord du regard. Parallèlement, ils se sentent. Ensuite, ils se parlent, s'écoutent ou pas. Et parfois, ils se touchent. occasionnellement.

Occasionnellement car pour qu'il y ait un contact physique entre les deux parties, il faut que les trois premiers sens aient été mobilisés favorablement. De plus, il faut que l'agent "sente" que l'usager n'est pas raidi sur son quant-à-soi. Il faut qu'il sente qu'il est autorisé à passer le mur de glace dont nous nous entourons tous pour nous préserver des intrusions du monde extérieur.

Prendre un usager par l'épaule ou le bras pour le guider, effleurer une main en indiquant la case à remplir sur l'imprimé, c'est sortir de la neutralité demandée. La neutralité, c'est l'abstention, le non-engagement. Nul besoin de règle écrite, chacun sait que le non-engagement entend le non-engagement du corps. Chacun sait qu'il sort du cadre ordinaire de l'échange administratif quand son corps entre en contact avec le corps de l'autre.

La démonstration est faite quand l'échange s'achève avec une poignée de mains. Usagers et agents savent qu'elle n'est pas censée conclure le dialogue. La poignée de mains se conjugue le plus souvent au masculin. Elle est proposée après un échange jugé par les deux parties comme plus long que les exercices de routine. Elle achève souvent une discussion qui aurait pu prendre un tour orageux. Elle indique donc la volonté de chacun de parvenir à établir une communication pacifiée. Elle dit que l'allocataire s'est senti considéré comme un individu singulier et qu'il reconnaît l'agent comme un individu singulier. *"Ca fait vraiment plaisir quand ils nous serrent la main en partant. Il y en a qui disent merci, d'autres pas. Mais moi, je trouve que de serrer la main, c'est une manière de dire merci."*

Et comment refuser de serrer la main qui se tend ? L'agent est contraint de sortir de la neutralité. A son corps consentant ou défendant, quand une main est tendue et qu'il la saisit, il est dans la neutralité bienveillante, il est engagé. Pour éviter cette proximité des corps, les agents au corps défendant, surtout lors que la vue, l'odorat, l'ouïe les ont prévenus contre l'usager, se barricadent derrière leur ordinateur, éloignent au maximum leur siège du bureau afin d'éviter soigneusement le risque du toucher.

Le toucher est le sens du brouillage. Quid du rôle, de la fonction, de l'individu à part entière ? Le toucher ne peut être mobilisé que par ceux qui acceptent d'être touchés, d'être émus par leur vis à vis. Le toucher est le sens le plus concret, le plus matériel. C'est le sens le plus mobilisé par la fonction, celui qui est le moins discutable. Il faut bien être en mesure de toucher son clavier, son stylo pour exécuter son rôle, en veillant à rester dans la neutralité. C'est en même temps, le sens qui indique le plus lisiblement tous les paradoxes de la neutralité attendue car c'est le sens qui est à la croisée de l'intellect, dans la mise en forme de la relation, et des affects, dans la construction de la relation.

II.5 Le goût

Le goût est le sens qui occupe la part congrue du triangle. Comme le toucher, il intervient dans la descente, dans la phase finale de l'interaction. Il est le sens de la gratification pour l'agent qui se voit récompensé de ses efforts en matière d'écoute par le don de bonbons ou de chocolats. *"Il y en a même qui reviennent pour nous apporter des bonbons"*. Comme le toucher, le goût montre que les usagers connaissent les codes sociaux : ils n'apportent pas des fleurs qui embarrasseraient les agents, ils offrent des bonbons que l'on peut fourrer dans un tiroir et partager avec ses collègues.

Davantage encore que le toucher, le goût joue sur les marges, sur l'élasticité de la neutralité bienveillante. Il permet, comme le toucher, d'affirmer la reconnaissance de l'autre, de l'agent, comme être singulier au-delà de la fonction exercée mais il va plus loin que le toucher en affirmant aussi la possibilité pour l'usager de rendre, de donner à son tour. Les confiseries sont le contre-don offerts en nature à celui qui a, au préalable, fait le don d'introduire un ingrédient particulier dans la construction de la relation. L'allocataire, avec ses bonbons, signale que

l'agent a fait preuve de compétences techniques pour régler son dossier et qu'il l'a fait avec humanité.

A un moindre degré, c'est encore le sens de la gratification quand un échange s'achève par un *"Bon appétit"* à destination de l'agent à l'heure du déjeuner ou par une question posée avec sollicitude par un usager qui s'inquiète : *« Vous allez avoir le temps de déjeuner avec tout le temps que je vous ai pris ? »*

Le goût, c'est aussi celui du café que l'on prend avec ses collègues lors d'une pause où l'on se relâche et où l'on parle, sans employer une langue intellectualiste, de son corps et de celui des allocataires. Le goût de la langue crue qui ne dit pas violence verbale mais parle d'engueulades, qui ne parle pas de violence olfactive mais dit : *"J'en ai eu un tout à l'heure, c'était à ne pas tenir tellement il puait."*

Le goût du café ou celui de la cigarette accompagne ce temps de reprise durant lequel les agents se récupèrent en se racontant. C'est le temps de la réflexion, du questionnement autant que le temps de la plainte. Que s'est-il passé dans notre société pour qu'au fil des années, les usagers interpellent de plus en plus fréquemment les agents en commettant des "agressions verbales" à caractère sexuel ? Les agents ne tiennent pas de registres où ils noteraient des insultes. Mais les agents-femmes qui ont un contact avec le public depuis plusieurs années signalent que le contenu des insultes a changé. Elles sont beaucoup plus régulièrement sexistes, machistes. *"Peut-être est-ce que c'est parce qu'on parle de sexe partout, tout le temps. La télé, tout ça ..."* suggère un agent.

Peut-être. Peut être aussi que les usagers ressentent plus vivement que les usagères des sentiments comme la honte, l'humiliation quand ils se sentent en situation de dominés. Peut être aussi ces hommes sont-ils moins avertis des pratiques administratives et qu'ils doivent souvent les apprendre au moment où leurs femmes (épouses, mères, sœurs) se sont lassées et les ont laissés tomber. Ils doivent affronter seuls un monde qu'ils méconnaissent car "les papiers" appartiennent traditionnellement au monde des femmes. Ils arrivent avec un goût amer dans la bouche et "tombent" à nouveau sur des femmes, des agents, qui ne leur déroulent pas obligatoirement un tapis rouge. Quand ils ont le sentiment de ne pas être entendus par ces femmes qui possèdent le pouvoir sur "les papiers", ils les rabattent vers leur condition de femme, de *"salopes"* afin de leur ôter la dignité que leur confère leur fonction, leur statut, leur métier.

Quand un allocataire dit à un agent de *"bouger son cul"*, il lui parle de son corps, il le force à sortir de la neutralité qui entend le non-engagement du corps. Il lui rappelle qu'avoir un corps, c'est être un individu, un être humain avec des possibilités de penser et d'agir, qu'allocataires et agents font partie de la même humanité.

Les agents profitent de ces moments pour parler aussi de leur corps, de la tension physique ressentie quand la neutralité empêche de coller un coup de poing à l'usager particulièrement exaspérant. Ces temps de parole sont nécessaires si l'on suit les explications de la psychanalyse puisqu'ils permettent d'organiser l'imaginaire, ce qui demande de différencier fantasmes et réalité.

Le groupe qui prend le café ensemble permet en fait de contenir la violence des agents, elle le permet d'autant plus que les individus s'autorisent l'usage de l'humour. "Les jeunes les plus violents sont aussi ceux auxquels manque le plus l'accès à la métaphore, à l'humour ou à

l'ambivalence des sentiments, bref à la dimension imaginaire", nous signale Pierre Kammener.⁷ Ce qui vaut pour les adolescents vaut pour les adultes, pour les agents comme pour les allocataires.

II.6 Donner du sens à la langue

La pause-café a donc le goût de la décompression. Tous les agents disent ressentir le besoin de parler avec leurs collègues. Mais parler avec ses collègues ne signifie pas obligatoirement penser avec ses collègues. Certes, les blagues rituelles rassurent, donnent le sentiment d'appartenance au groupe, rassurent sur l'identité professionnelle.

Mais les blagues ou les plaintes tournent aussi au ressassement car dans les CAF comme dans les autres milieux professionnels chacun évite soigneusement la confrontation. Rares sont les agents qui dans les échanges informels parlent des missions d'un service public. La ligne de partage utilisée est celle qui sépare ceux qui feraient du social de ceux qui n'en feraient pas. J'emploie à dessein le conditionnel, il n'est pas question ici de porter un jugement, de procéder à une évaluation. La langue familière utilisée dans les échanges informels emprunte à la langue intellectualiste.

L'une des particularités de la langue intellectualiste est de brouiller les pistes. Elle affecte la précision dans l'utilisation des termes alors qu'elle alimente la confusion. Elle fournit une matière de prêt à penser. En effet, à la question que signifie faire du social, on entend généralement un silence, dans les CAF comme ailleurs. Faire du social entend de façon assez confuse accepter l'altérité. L'emploi systématique de cette expression ne participe pas à rapprocher l'administration de l'usager car les usages veulent que "le social" à faire s'adresse à des individus perçus comme des cas sociaux. La moindre interaction qui suppose le dépassement du simple échange de documents peut devenir "du social".

Quelques agents expliquent ainsi que les usagers sont des assistés quand ces derniers leur demandent des renseignements au guichet au lieu d'utiliser les moyens d'informations mis à leur disposition par la caisse. Ou quand l'usager oublie les règles de fonctionnement et qu'il faut lui rappeler qu'il doit être en mesure de fournir son numéro d'allocataire dès qu'il met un pied dans l'enceinte d'une CAF. *"Il y en a c'est des vrais assistés, des vrais cas. Il faut toujours attendre qu'ils nous trouvent leur carte. On peut l'écrire partout, ils peuvent venir quinze fois de suite. Non, ils n'y pensent pas tout seuls, il faut leur rappeler"*. On voit là le glissement opéré : la catégorie allocataires distraits n'existe pas, les distraits basculent dans la catégorie assistés, cas sociaux.

En écoutant ces agents - la mise en catégorie hâtive est essentiellement le fait d'agents au corps défendant - on ne peut que souscrire aux propos de François Laplantine : "Il y a tant de mots usés, tant de mots que l'on ressasse, tant de mots qui sortent automatiquement de la bouche ou du stylo sans que l'on y prenne garde, toujours prêts à reprendre du service et qui, à force de se traîner, malades, deviennent un véritable handicap pour la pensée, menacée de léthargie".⁸

Les agents au corps consentant tentent de s'expliquer avec leurs affects en racontant leurs émotions aux collègues. Cette parole prend ainsi corps dans l'esprit, les affects ne restent pas

⁷ *Adolescents dans la violence*, Gallimard, 2000, p194.

⁸ *Je, nous et les autres*, Editions Le Pommier, 1999, p11.

ainsi totalement impensés. Mais le fait que chacun se dérobe devant la confrontation d'idées produit aussi du ressassement, à l'instar des mots usés. On ne parle en effet de ses affects que devant ceux qui sont du même côté que soi, du côté du "social" ou de l'autre. Les collègues font alors caisse de résonance mais ils ne permettent pas à celui qui s'exprime d'aller au-delà des constats. La discussion est rarement comprise comme l'examen d'une question, comme un débat, une délibération. La discussion dès lors qu'elle ne s'établit pas entre collègues qui se connaissent suffisamment pour connaître les positions précises des uns et des autres est considérée comme une prise de risques. Le risque de l'altercation, de la dispute, de la controverse.

Quand des différends opposent des agents, ce n'est pas à propos de leurs relations avec les usagers. Ce n'est pas à propos du sens du travail. Les agents semblent partager l'analyse de Frantz Fanon : "il y a dans la possession du langage une extraordinaire puissance".⁹ Qu'on fasse du social ou que l'on refuse d'en faire, on admire ceux qui sont capables de "clouer le bec" à celui qui ne plaide pas pour la même cause. Les "grandes gueules", "ceux qui savent parler" ne sont pas vraiment des porte-parole puisque la majorité reste silencieuse. Le silence ne signifie pas obligatoirement acquiescement.

Bien des agents expliquent que c'est leur entourage qui les fait "avancer". Il s'agit clairement d'une avancée dans la pensée, de construire sa propre réflexion. La famille, les conjoints, les enfants mais aussi les amis et les membres de la famille élargie sont sollicités par les agents auxquels le temps de la pause-café ne suffit pas pour évacuer tous les affects bousculés par le contact avec le public. Le manque de temps ajouté à l'évitement de la confrontation amène les agents les plus désireux de donner du sens à leur travail à chercher des appuis à l'extérieur. Manque de temps et manque de confiance en soi-même et dans les collègues car les sévères remises en question sont beaucoup plus supportables quand elles sont prononcées par ceux auxquels on est lié par l'affection.

C'est avec les proches, dans la familiarité, que l'on quitte le ressassement, que l'on se risque à penser. Les proches, et notamment les enfants adolescents ou jeunes adultes, font voler en éclats des pans entiers de la pensée délivrée par la langue intellectualiste. Ils interrogent le sens des mots employés par les parents agents. Ils interrogent aussi les pratiques en bousculant les catégories morales auxquelles tentent de se raccrocher les parents qui livrent imprudemment leur témoignage. Les valeurs travail et famille qui fondent le socle des jugements moraux sur les allocataires sont ainsi ré-interrogées. La question de l'égalité des usagers est souvent au cœur des interrogations des jeunes interlocuteurs.

Le bouleversement ne concerne pas les seuls parents qui rentrent éplorés car ils ont entendu la misère du monde toute la journée. Il concerne aussi ceux qui jouent les bravaches, ceux qui sont revenus de tout, ceux à qui on ne la fait pas et qui racontent comment ils sont habiles pour "mater" les allocataires récalcitrants. Ceux qui affirment que les CAF font maintenant trop de social ont parfois maille à partir avec leur progéniture. Et le puissant, à la caisse, celui qui use de la force du langage au travail peut se retrouver réduit à l'impuissance dans le huis clos familial quand il s'agit de s'expliquer sur le sens de ce travail.

Dans une moindre mesure, on peut voir aussi l'effet inverse. La plupart des interventions de l'extérieur que l'on nous a racontées vont dans le sens de l'accès aux droits, de l'ouverture

⁹ *Peau noire, masques blancs*, Editions du Seuil, 1952 "Un homme qui possède le langage possède par contrecoup le monde exprimé et impliqué par ce langage". p14 dans la collection Points Seuil

d'esprit mais quelques interventions vont dans le sens de la restriction des droits, de la fermeture d'esprit. Et même l'agent qui semble le plus détaché de son travail, qui tient à affirmer qu'il ne s'agit que d'un travail et qu'il a une vie personnelle par ailleurs, raconte aussi pour finir ses discussions avec des proches.

Aucun agent rencontré ne parvient à maintenir une séparation hermétique entre vie privée et vie professionnelle. Le professionnel rejaillit dans le privé et le privé rebondit dans le professionnel.

C'est au travers de ces discussions confrontations avec l'extérieur que les agents se repositionnent quant au sens de leur travail. C'est dans ce cadre qu'ils acceptent, même si c'est parfois douloureusement, de se questionner.

Loin de l'affectation de la langue intellectualiste, dans l'affection que véhicule la langue familière, ils cherchent à donner du sens aux messages que leur délivrent leurs cinq sens, leurs affects, sans risquer de perdre la face dans l'espace professionnel.

CHAPITRE 3 - DES COMPETENCES SANS METIER

Annie Maguer, ISM-Corum

La question des relations entre usagers et services publics préoccupe les organismes publics, elle fait maintenant partie des programmes de modernisation ou de réforme, marque l'importance pour le moins symbolique qui lui est attribuée. Parmi ces relations, le "guichet" est sans doute celle qui caricature le plus la relation administrative "distanciée et autoritaire", place l'utilisateur en position de demandeur, voire de "quémandeur" "soumis au bon vouloir du fonctionnaire" (J. Chevallier)¹⁰. Cette description souligne à quel point la relation concrète au service public peut forger les représentations que s'en font les usagers. Le guichet devient le révélateur concret de la conception des rapports entre service public et usagers, voire davantage entre l'administration et les concitoyens. (V. Dubois)¹¹

Dans la perspective de modernisation administrative, la relation avec le public est un point de passage nécessaire introduisant dans la réorganisation du travail diverses innovations technologiques (serveurs vocaux, télématique, automate...) managériales. L'accueil du public est devenu une question d'image, image de modernité ou d'archaïsme selon les services publics. Lorsque les administrations mettent l'utilisateur au cœur de leur renouveau, il apparaît comme un usager abstrait, au travers d'analyse de satisfaction et de statistiques. Quant aux usagers concrets, ceux qui se déplacent aux guichets des services publics, ceux qui écrivent, ceux qui téléphonent, comment sont-ils appréhendés ? Existente-t-elle une politique d'accueil ? quels agents sont chargés de les accueillir ? quelle place dans l'organisation du travail leur est-elle accordée ?

I. UNE CULTURE TECHNICIENNE PERSISTANTE

Dans l'organisation du travail, l'accueil est avant tout un poste avancé, le "front office" dans un espace de travail où est privilégié le traitement quantitatif des droits des allocataires. Selon une hiérarchie intégrée par l'ensemble des professionnels plus on s'approche physiquement de l'allocataire moins il y a de technicité, plus il y a de relationnel moins il y a de qualification. Ainsi se retrouvent dans les termes désignant l'accueil les indices d'une organisation taylorisée : préaccueil/accueil, accueil rapide/accueil approfondi, accueil avancé/ accueil spécialisé. À ces dichotomies entre les tâches d'accueil s'ajoute parfois l'orientation, un poste où "l'exposition de soi" va de pair avec la multiplication des tâches de vigilance destinées à alléger le travail d'accueil. La vigilance se porte sur la gestion du flux, le confort de l'allocataire, son information, par ricochet le confort de l'agent d'accueil, l'agenda des rendez vous avec les travailleurs sociaux, le dépôt des dossiers, la remise de formulaire, l'aide à l'écriture publique...

Dans la terminologie d'usage des caisses d'allocations familiales le terme de "technicien conseil" est générique mais se décompose en fait entre des fonctions de traitement de dossiers (techniciens) et des fonctions d'accueil (agent d'accueil). Cette dichotomie a une histoire persistante qui renvoie à une représentation avant tout quantitative du traitement des prestations sociales. Le contact physique avec l'allocataire n'est - il pas dans les années soixante considéré par les responsables de l'UNCAF¹² sous l'angle de la sur-fréquentation des

¹⁰ Jacques Chevallier, « l'administration face au public », in CURAPP : la communication administration - administrés, Paris, PUF, 1983

¹¹ Vincent Dubois, « la vie au guichet » Economica, 1999

¹²UNCAF Union Nationale des Caisses d'Allocations Familiales

guichets, envisagée comme indicateur du mauvais fonctionnement des services? Seuls les retards ou erreurs sont considérés comme des facteurs provoquant la visite de l'usager à l'institution. (V. Dubois)¹³

Renvoyant à cette conception du rapport entre l'institution et les allocataires, le débat récurrent au sein des caisses est celui de la polyvalence ou de la spécialisation. Ce débat est parfois conflictuel sous-tendant des formes d'organisation du travail différentes qui renvoient bien sûr à des conditions de travail, des statuts, des représentations de l'efficacité, des représentations de soi au travail, une forme de reconnaissance. Au-delà de cette tension concernant les choix d'organisation du travail dans laquelle se sont construites des habitudes et des routines de travail, demeure posée la conception sous-jacente de la visite de l'allocataire à la caisse. Est-elle le résultat de dysfonctionnements ou l'effet d'un bon fonctionnement ? Dans cette réponse sont impliquées non seulement les fonctions distributives et de contrôle mais aussi l'émergence d'un "métier de conseiller" dont les fonctions seraient en germe sans être encore construites comme un métier.

A partir de plusieurs postes occupés par les agents est-il possible de déconstruire par l'observation des pratiques d'accueil mises en œuvre dans ces différentes situations de contact, (guichet, permanence, allocation spécifique, contrôle, travail social...) les compétences, qualités et méthodologies, développées par les agents ?

En effet, les compétences de l'agent d'accueil sont ineffables, elles renvoient au savoir-être, à la valorisation éthique de la situation de contact (aide sociale) par ceux qui la pratiquent (les agents dits d'accueil) associées fréquemment à une dénégation de compétences techniques par excès de naturalisation de celles-ci : un état d'esprit, une fibre, un charisme...

D'un côté ceux qui exercent l'accueil avec "brio" de l'autre ceux qui souffrent : à cette dichotomie aucun remède apparent puisqu'il s'agit avant tout d'exercer son "art" de la relation. La dénégation de compétence va de pair avec la mise à l'écart ou tout au moins au second plan, de l'intérêt des formations, comme elle permet de valoriser les qualités personnelles au détriment de qualités professionnelles, en d'autres termes plus symboliques que matérielles.

II. DES COMPETENCES D'ANTICIPATION, DES QUALITES DE VIGILANCE, DES METHODES SELECTIVES : LE PRE-ACCUEIL

Cadence ici est le mot approprié, au siège bien sûr, mais aussi en antenne, voire objectivement en permanence. Cependant la représentation qu'en ont les agents est différente : la cadence est davantage ressentie au siège que dans les lieux décentralisés. Le public ici fait masse, devant le défilé parfois silencieux des usagers qui se succèdent, l'agent doit être rapide, vigilant, précis. Il s'appuie sur les indices matériels de la visite : la couleur jaune du papier que l'allocataire apporte a déjà permis d'anticiper la demande d'attestation. La présentation répétée de l'avis d'imposition signifie que la caisse a fait un envoi de courrier en nombre afin de procéder au calcul des droits APL¹⁴. D'autres visites expriment des demandes de renseignements : les usagers confondent la déclaration de revenus destinée aux impôts et la déclaration de ressources à adresser à la caisse. Si les revenus et les ressources sont des

¹³V. Dubois, op. cit.

¹⁴A.P.L. aide personnalisée au logement

notions différentes pour les administrations concernées, elles sont difficiles à saisir et à retenir pour les usagers. Nombre d'usagers se déplacent pour une confirmation de situation, mus pour les plus démunis par cette nécessité de « réassurance » identifiée par plusieurs auteurs¹⁵, et apportent des pièces : un avis d'imposition pour ne pas risquer une suppression de l'APL, une déclaration trimestrielle de RMI, une demande d'attestation de paiement ; l'analphabète qui ne sait ni lire ni écrire vient vérifier sa situation administrative, « son identité de papier » (C. Dardy)¹⁶ ou celui qui perdu dans la masse de papiers les apporte tous.

Les compétences requises ici sont celles du repérage rapide de la demande soit à partir de son énoncé, soit à partir du courrier tendu. La simultanéité des actions à entreprendre est une impérieuse nécessité. Il faut savoir habilement jouer du geste technique (photocopie, attestation), de la première interprétation pour orientation et de la régulation du flux.

Le pré-accueil, revêt une fonction de régulation du flux, de modérateur de l'attente, il doit s'abstenir de tout traitement au risque de ne plus pouvoir tenir ce rôle de décodage, orientation, traduction en langage technique administratif d'une demande exprimée en langage courant. Le siège de la caisse paraît tenir une position de dernier recours pour l'allocataire en échec dans ses différents contacts préalables, qu'ils soient épistolaires, téléphoniques, en permanence ou en antenne. Cette position dans un système d'accès aux droits y accroît inévitablement la tension. Les cas complexes, difficiles, non résolus ailleurs et au préalable s'y retrouvent. L'allocataire vient y défendre ses droits. La tonalité y est plus haute, les modalités d'adresse des usagers plus impératives, le ton impérieux peut devenir agressif, destiné à marquer leur « bon droit » dans un rapport de force qu'ils voudraient leur être favorable.

Les usagers qualifient d'accueil ce que les caisses nomment le pré-accueil. L'accueil « dit en box » ou accueil personnalisé transforme la relation entre l'utilisateur et l'agent. Les agents le savent, puisque passant d'une position à une autre, ils perdent vis-à-vis de l'utilisateur leur savoir et savoir-faire. L'agent d'accueil ne « peut » rien pour l'utilisateur qui estime sa situation complexe relevable d'un traitement particulier. Le « bureau » place l'utilisateur dans un cadre personnalisé, en principe « confidentiel », propice à l'écoute à l'expression. La perception qu'en a l'utilisateur est favorable, l'agent paraît davantage disponible et accessible. Le caractère d'anonymat auquel semblent attachés certains agents n'est pas en conformité avec les attentes des usagers qui revendiquent au contraire d'être connus et reconnus. Être connu les rassure, la reconnaissance dessine une identité ; elle est interprétée comme une économie possible dans la mise en scène de leur situation personnelle, autant qu'une probable diminution des erreurs, causes de suspension de leurs allocations. Nombre d'allocataires recherchent un suivi, certains s'attachent à telle ou telle personne en fonction soit de l'écoute qui leur a été témoignée soit de la réponse qui leur a été apportée.

III. DES MISSIONS ALEATOIRES AUX METHODOLOGIES SCRUPULEUSES : L'INDICIBLE FACE A FACE DE LA RELATION DE SERVICE

L'observation des pratiques d'accueil met au jour les éléments de la relation de face à face que chaque agent développe dans le cadre d'une organisation du travail qui selon les caisses privilégie, selon plusieurs variables locales (taille, histoire, retard dans le traitement des

¹⁵ V. Dubois, op. cit., et Jean Marc Weller, *l'Etat au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999

¹⁶ Claudine Dardy, "identités de papier"

dossiers...), une polyvalence de l'agent fondée sur le traitement du dossier et l'accueil de l'utilisateur ou une spécialisation de ces deux fonctions. Ceci posé, quelle que soit la modalité privilégiée, la relation de face à face renvoie à des schèmes interprétatifs semblables qui lui confèrent une place nébuleuse et mystérieusement « complexe », où le charisme des uns s'oppose à la souffrance des autres dans des attitudes assez irrationnelles d'admiration et de rejet mêlés. Les qualités relationnelles nécessaires sont ineffables autant que ne le sont les causes de la souffrance que ces relations peuvent engendrer. Caractérisée par le terme de « social » en opposition au caractère « technique » du dossier, la relation à l'allocataire cherche sa voie.

Aussi avons nous tenté l'approche "chirurgicale" de cette relation qui fait apparaître cinq registres principaux d'intervention auprès de l'utilisateur, fondés sur des méthodologies variées mais logiquement utilisées. Apparaissent ainsi à travers le relevé précis des situations de contact, des missions qui pour ne pas être données explicitement, sont implicitement choisies par les agents dans leur arsenal de savoirs et savoir-faire et privilégiés selon leur propre appétence.

III.1 De la recherche de droits au conseil

L'agent est en position d'écoute, laisse l'allocataire exprimer ses demandes, qui guident l'entretien. La situation est très fréquente lors de l'accueil personnalisé. Très rapidement, face à l'énoncé de l'allocataire qui se complexifie au fur et à mesure du récit suivant la chronologie et l'ordre de son expérience vécue, l'agent intervient pour opérer des séquences et relancer l'allocataire selon un ordre analytique, plus linéaire qui lui permet de faire apparaître chaque prestation l'une après l'autre. Il oppose une contrainte fonctionnelle à l'énoncé du récit de vie et lui impose un cadre de résolution.

Les traits dominants de l'entretien sont la compréhension et la méthode. L'attitude compréhensive prise par l'agent peut l'inciter, face aux critiques des usagers, à utiliser fréquemment, le registre incertain de la justification des contraintes réglementaires.

Un usager pose sa question sur une allocation parentale d'éducation. L'agent répond en terme de conditions d'accès. Il regarde le dossier et propose des solutions. L'allocataire poussé par son conjoint décide d'entamer un récit d'expérience qui se promet d'être long. L'agent a deux solutions : soit il l'écoute soit il vérifie rapidement que les éléments que va donner la personne sont connus de la caisse. Dans ce cas il écoute l'entretien. L'agent oriente son écoute sur les questions qu'il peut résoudre, il développe ainsi une écoute active tournée vers la résolution des questions en lien avec les prestations sociales qu'il est censé pouvoir proposer.

Il n'est pas rare, lorsque l'agent laisse l'allocataire s'exprimer, que celui-ci fasse le tour des droits de la famille. A l'occasion de sa visite à la caisse, une allocataire, mère de famille, se renseigne sur les droits de son fils à l'APL. L'agent fait une simulation pour estimer ces droits en raison de la situation déclarée. Après cette demande, elle se renseigne sur la situation de sa fille en ménage avec un garçon bénéficiaire du RMI. Le chef de famille, ici la femme, consulte les droits de toute la famille et tente d'évaluer à l'aune des indications données pour les uns et les autres, les divers scénarios possibles pour chacun d'eux.

La position d'écoute, l'attitude compréhensive, l'entretien semi-directif, le diagnostic émis à partir des éléments techniques du dossier et des variables incidentes qui affectent soit une

personne soit un foyer (défini selon les critères CAF), la simulation des droits ouverts, sont les divers outils qu'utilise l'agent dans une relation à l'utilisateur plus proche ici d'une consultation et du conseil que d'une simple fonction distributive ou d'ouverture de droits.

III.2 L'accompagnement

Trois sortes d'accompagnement sont repérables dans les situations :

- l'accompagnement administratif : l'agent aide l'utilisateur à repérer ses papiers et leur destination, à écrire des courriers aux diverses administrations.
- l'accompagnement social : l'agent pose un diagnostic sur une situation générale et propose plusieurs possibilités de résolution.
- l'accompagnement " thérapeutique " : l'agent doit faire face à l'angoisse de l'utilisateur, l'écouter et le rassurer.

Le premier est le plus fréquent chez les agents, il est destiné à aider l'utilisateur analphabète, illettré, ou peu formé à la culture administrative à identifier les papiers importants, rédiger un courrier nécessaire à la poursuite de sa démarche. Il demeure malgré tout aléatoire pour l'utilisateur et facultatif pour l'agent. Le second est renvoyé à l'extérieur de la caisse vers les assistantes sociales de secteur, quant au troisième il est craint et mal maîtrisé. Il engage parfois les agents dans une relation conflictuelle à l'allocataire dans laquelle ils deviennent l'objet direct de leur agressivité, leur " mauvais objet ".

Un usager reçu par un agent énonce une série d'inquiétudes qui vont faire passer progressivement ses questions de la diminution des aides attribuées à son père, à une interrogation plus générale sur l'endettement et finit par une interrogation sur la possibilité d'aides ponctuelles. L'agent ne trouve pas de solution satisfaisante, son orientation vers les assistantes de secteur du conseil général est destinée à mettre fin à l'entretien plus qu'à chercher une solution. L'absence de liens professionnels établis entre les deux services rend sa proposition inopérante, immédiatement rejetée par l'utilisateur; elle en souligne les limites vis-à-vis des personnes en difficulté qui s'adressent inmanquablement à la caisse en tant qu'allocataires. L'agent ici ne fait en aucun cas référence au service d'action sociale propre à la caisse ni à ses travailleurs sociaux. La recherche d'une solution, principal motif de la visite, échoue faute de ressources de l'agent. D'autres cas montrent que cette fonction est laissée à l'appréciation et à la maîtrise de l'agent qui mobilise ou pas les connaissances et les fonctions internes à la caisse.

L'accompagnement "thérapeutique" ou gestion de l'angoisse de l'allocataire naît d'une situation mal vécue par l'allocataire. L'agent tente de banaliser la situation pour échapper à la pression mise par l'allocataire qui l'a attendu deux heures. Cette banalisation (demande de déclaration de RMI) échoue, l'allocataire est très inquiet du courrier reçu de la caisse exigeant la photocopie de toutes les pages de son passeport. L'agent tente de dédramatiser le courrier et lui propose par simple efficacité de répondre à la demande administrative. L'argument échoue, l'allocataire est très angoissée vis-à-vis d'une demande qu'elle associe à une exigence habituelle du commissariat mais inhabituelle pour la caisse. L'agent décide alors d'écouter l'allocataire. L'écoute libère l'angoisse de l'allocataire qui peut s'exprimer. Finalement l'agent obtient le passeport pour le photocopier et assure que les conditions de résidence pour l'obtention du RMI sont réalisées. Cependant la déclaration de séparation de son conjoint est contredite par

l'annonce de sa grossesse. La perplexité de l'agent est manifeste qui utilise le registre du jugement moral et qualifie de "bizarre" cette situation. L'utilisateur alors, se défend, s'émeut de ce jugement et se justifie : il tente de concilier ses propres valeurs (être en accord avec soi-même et sa religion en restant mariée) et les conditions administratives (séparation physique de son mari. Ici les règles familiales, sociales et la règle perçue sur le seul registre administratif sont en conflit. Les arguments développés par la femme troublent manifestement l'agent.

La précarité financière et l'inquiétude quant à la situation administrative sont souvent à l'origine des tensions entre agent et usager. Certes l'attente de l'utilisateur peut les aggraver mais les facteurs déclencheurs de leur agressivité sont liés au sentiment de l'inutilité de leur déplacement ou de la de leur bonne foi. Le sort des usagers peut être pris dans le jeu non coordonné des institutions qu'ils perçoivent sans pouvoir agir. L'absence de solution administrative se traduit pour eux concrètement par une décision ayant des effets inmanquablement négatifs sur leur situation financière.

III.3 La détection des usages abusifs voire des fraudes

Les cas les plus simples n'intéressent pas forcément les agents. Les postes d'itinérants outre leurs conditions de travail sont appréciés pour leur diversité de situation ainsi que pour leur responsabilité engagée symboliquement dans la relation concrète et personnalisée à l'utilisateur. Au siège cette responsabilisation étant quasi-absente, l'intérêt de l'accueil réside dans les dossiers difficiles, soit pour les situations d'urgence, soit pour les situations de détection des usages abusifs.

Ainsi certains sont surtout intéressés par l'analyse de la cohérence des réponses faites par l'allocataire. Le mode de l'entretien est directif, rapide, les questions se succèdent à la manière du contrôle. Il est guidé par la recherche de la cohérence ou la détection des incohérences. Il cherche à provoquer l'erreur de l'utilisateur s'il est en situation de fraude. L'agent est davantage préoccupé par le respect des conditions d'attribution de l'allocation (sous conditions de ressources et de situation maritale) que par le conseil à l'allocataire. L'écoute et l'entretien semi-directifs sont ici proscrits, puisqu'est recherchée l'incohérence des déclarations. La légitimité de la règle administrative domine la relation de service, que l'agent dans un souci de productivité guide totalement à partir d'un questionnement directif.

III.4 La réparation des erreurs commises par la caisse ou compensation

C'est une fonction symbolique difficile à assurer. L'objet de la visite, le rétablissement des allocations suspendues par exemple, peut être rapidement solutionné, tandis que l'erreur commise au détriment de l'allocataire incite l'agent qui le reçoit à compenser cette erreur par une attention particulière et une disponibilité pour la recherche de renseignements aux aspects plus compensatoires que nécessaires. Ainsi une erreur matérielle de la caisse trouve-t-elle une compensation dans le temps pris par l'agent lors de la relation à l'allocataire. Cette fonction compensatrice montre à quel point le temps dans la relation est significatif de la valeur attribuée à la mission.

Des fonctions renvoyant à des méthodologies traduisent des compétences qui ne construisent pas un métier. Le métier de technicien conseil existe théoriquement mais pratiquement s'organise entre plusieurs fonctions liquidatrices, d'accueil dont les diversités d'interprétation sont laissées à l'initiative des agents.

Ce métier de conseiller prestations sociales et familiales paraît exister en germe, mais chaque caisse en définit concrètement les contours selon son histoire interne et l'évolution des relations entre partenaires locaux qui décident en partie de l'externalisation de certaines fonctions, et de la reconstruction à l'interne des rapports entre prestations et action sociale.

CHAPITRE 4 - LE PACTE DE NON-AGRESSION COMME CONDITION DE POSSIBILITE DE L'INTERACTION DE SERVICE PUBLIC

Anne-françoise Volponi, ISM-CORUM

L'intention du travail est d'interroger le terrain de l'observation, l'interaction avec l'allocataire ¹⁷, au travers du paradigme de l'agressivité prégnant dans les discours de l'encadrement, comme si la difficulté de la pratique des professionnels de contact pouvait se réduire à un élément exogène à l'organisation.

Il apparaît de façon flagrante dans les discours des professionnels du contact, qu'ils se sentent en premier lieu agressés par l'organisation du travail lui-même, en tout cas dans ses manques, de communication, de formation, de traçage de carrière, de stabilisation de poste, de valorisation des tâches et des fonctions, de reconnaissance des métiers du contact. L'angoisse quant au risque d'agression prendrait plutôt source dans le foisonnement des règles et dans les sentiments d'injustice ou d'impuissance inhérents à l'impossibilité de prendre légalement en compte au plus juste la complexité et la singularité des situations de vie.

Le défi professionnel majeur semble être de tenir (registre du physique), d'être fiable (registre du technique) et de se sentir responsable (registre de l'éthique). Au cœur de l'interaction, l'injonction professionnelle de personnalisation de la relation de service, notamment en vue de sa pacification, se fonde sur la capacité à être soi et à garder l'estime de soi, qui relèvent du régime de l'intime.

I. DE LA COPRODUCTION A L'ARRANGEMENT

Les interactions au guichet du service public sont généralement abordées en terme de face à face mettant en scène des individus "pris" dans un rapport de domination qui informe leurs pratiques au point d'en faire des "porteurs" de rôles sociaux différenciés. La notion de co-production constitue une tentative de déconstruction de cette approche dichotomique et déterministe en autorisant le débat sur l'usager-citoyen, entre droit à l'opposition (modèle marchand) et devoir de participation (modèle communautaire).

Mais la co-production, notion ambiguë ¹⁸, ainsi conçue dans le modèle de service public, s'applique-t-elle à la co-production des rapports sociaux, réactualisés lors de chaque interaction ¹⁹, aux "produit(s)" de l'interaction ou aux conditions de possibilité de l'interaction ?

L'approche politologique considérant la relation de service d'un point de vue de la régulation, pointe une stratégie des "arrangements" lorsque les partenaires immédiats des interactions recherchent une solution d'équité à la marge des règles de gestion, mais dans les limites convenues à l'avance ²⁰. Les acteurs donneraient ainsi à voir leurs capacités à mettre entre parenthèses la contrainte, pour inventer, au sein de configurations singulières, les modalités relationnelles nécessaires et suffisantes pour faire des interactions de guichet autant d'opportunités de mise en efficience de l'arsenal législatif.

¹⁷Notamment l'observation aux "box" d'accueil dit "approfondi" ou "personnalisé" de la Caisse d'Allocations Familiales de Perpignan, auprès de techniciens-conseils.

¹⁸ Godbout, 1991.

¹⁹ Dubois, 1999.

²⁰ Warin, 1993.

L'immersion dans les situations d'interaction, au cœur de "l'écologie des activités" ²¹, permet de comprendre les modalités d'élaboration de ces "protocoles de coopération" entre acteurs a priori supposés inconciliables. Les notions d'"accordement", ou de "liant social" suggèrent des modes d'association moins unidimensionnels entre les acteurs ou indiquent qu'il y a du jeu dans leurs relations, même quand elles sont plus contraignantes pour une des parties en cause ²².

Au cœur de chaque interaction singulière, considérée comme exemplaire, il s'agit de capter les éléments mobilisés qui permettent à chacun des protagonistes de faire face ensemble à une série de contraintes, différenciées pour l'un et l'autre en termes biographique et situationnel. L'observation des jeux communicationnels donne à voir, plus qu'une dissymétrie dans les rapports de domination et les relations d'inégalité qui habituellement concourent à la stabilisation de l'ordre institutionnel ²³, un renversement des stéréotypes. Ce débordement des habitudes de pratiques semble concourir à élaboration d'un pacte de non-agression. Le pacte de non agression constituerait la condition de la compatibilité des ajustements posturiels et référentiels qui, à leur tour, autorisent la co-production d'un espace-temps communicationnel.

II. L'ACTE DE PAROLE COMME ENGAGEMENT

L'interaction requiert a minima un "engagement conjoint" ²⁴. Mais les salutations marmonnées et lasses des allocataires ou celles des professionnels rendues impersonnelles par leur souci de clôture informatique du dossier précédent ne suffisent pas à produire l'échange. Ce sont plutôt les ruptures des rites d'introduction dans le box (absence de réponse à l'appel sonore, carte allocataire non fournie, allocataire, en groupe, accompagné d'enfants ou de traducteur...) qui incitent au regard, au faire face, voire au faire front.

Elles sont aussi l'occasion de réactualiser le rapport social en faveur de l'agent : l'oubli de la carte est "sanctionné" d'un rappel moral ; puis l'agent devient pédagogue et plaide l'autonomie ; enfin, il semble tolérer de traiter le dossier ; c'est parfois le moment pour lui d'encourager la formulation de la demande *"ah ! on va faire une exception pour vous !"*. Le professionnel a le pouvoir de donner la parole aux plus mutiques. Dans ce département où l'oralité fait lien social, les publics "précaires" sont l'objet d'attention particulière de tous les professionnels du contact ²⁵. La préférence des agents pour le face à face, la confrontation directe semble même proportionnelle au degré de perception de ces difficultés communicationnelles *il y a des publics intimidés par le téléphone, on le sent ; je les invite à venir ; les publics qui parlent peu le français aussi*" (CESF), *"si c'est quelqu'un que je sens en difficulté, je préférerais qu'il parle plus... je pense que ce sont les personnes les plus en difficulté qui parlent le moins"* (technicien).

²¹ Heath et Joseph, 1995.

²² Corcuff, 1996.

²³ C'est ce que dit Corcuff de l'effet de la compassion mise en oeuvre par les agents dans les échanges au guichet, 1996. A noter que pour Murard et Moulière, il s'agit plus d'empathie que de compassion, 1998.

²⁴ Le "mésengagement est une offense pour l'interaction", Goffman, 1974.

²⁵ Lors de nos observations, nous avons pu suivre un dialogue passionnant entre les professionnels et une personne sourde-muette, à travers salle, par gestes, depuis le guichet d'accueil rapide, jusqu'aux échanges de papiers griffonnés, en accueil approfondi. Au siège un des professionnels, formé au langage des signes est parfois appelé pour ce genre de renfort. Un contrôleur nous raconte son dialogue particulier *"j'ai eu un entretien avec un gars qui ne parlait pas ; il voulait se suicider ; par le regard, j'arrivais à le comprendre"*.

Mais il arrive aussi que ce soit l'allocataire qui prenne parole, quand il ne tient pas compte des premiers échanges impersonnels et redit bonjour, quand il prend le temps d'enlever sa veste et de l'installer sur la chaise qu'il repositionne à sa façon, pour signifier à la fois l'ouverture de la séance et sa prise de position, son engagement dans l'échange.

De fait, "c'est la parole qui accomplit la plus grande part du travail de contextualisation et de configuration de l'action"²⁶.

III. L'ELABORATION PROGRESSIVE DE LA DEMANDE

La première demande formulée par l'allocataire constitue une expérience de mise en paroles, une sorte de test de la qualité de l'échange à venir. Souvent, l'allocataire minimise sa première demande "*j'ai une petite question*", pour mieux se faire entendre. Il est remarquable de constater qu'en général, l'allocataire connaît la réponse à sa question

allocataire (femme gitane) : "je viens pour le courrier"

agent : "ça c'est un trop perçu !"

allocataire : "????"

agent : "manque d'assiduité scolaire ; ça concerne Sarah"

allocataire : "c'est vrai, elle m'aide à la maison. et le mois prochain, pareil ?" (main en l'air, geste de désespoir)

agent : explique la procédure % à l'Inspection Académique

allocataire : "et pour Mathilde ?"

agent (via l'écran) : "elle a 15 ans ; elle va à l'école ?"

allocataire : "non"

agent : "qu'est-ce qu'elle fait ?"

allocataire : "rien"

agent : "déjà l'année dernière, elle n'allait plus à l'école"

allocataire : "je sais"

(accueil approfondi au siège).

Cette mise en réponse à partir d'une situation facile à décoder se vit comme un échauffement des capacités réciproques à rebondir dans l'échange. Elle autorise la formulation d'autres demandes²⁷, de plus en plus complexes ; elle pousse l'allocataire à fournir, d'autant plus d'informations sur sa situation, que l'agent est mis en demeure d'élaborer des hypothèses de plus en plus fines pour la compréhension de situations de vie mouvementées²⁸. L'ajustement des voix, les modifications de postures à fin de poser la voix et le regard, témoignent d'une performance dans la rencontre physique de face à face. Elle est, pour l'allocataire, la condition nécessaire de la compréhension de sa demande, voire de la résolution de son problème et pour le professionnel, le gage de clôture d'un dossier. Cette mise à l'épreuve des possibilités du dialogue se fonde en partie sur l'énonciation, par l'allocataire d'éléments de sa vie privée²⁹.

²⁶ Lacoste, 1995.

²⁷ Nous en avons compté jusqu'à sept par rencontre : parfois les allocataires semblent ainsi rentabiliser le temps de l'attente ; de même quand ils formulent des demandes pour l'un (enfant) ou l'autre (voisine)... .

²⁸ Fort taux de décohabitation, de changements résidentiels.

²⁹ "Le privé, c'est le seul bien de l'allocataire", Murard et Moulière, 1998.

Cette exposition de soi, ce don de soi, cette prise de risque par l'allocataire, semble nécessaire à la rupture de l'anonymat et constitue, pour le professionnel, une incitation à s'engager.

IV. LA TRANSACTION, PRETEXTE A LA PERSONNALISATION DES ECHANGES

En deçà des usages institutionnels prescrits pour l'un et pour l'autre des protagonistes, et dans le cadre de l'écoute, voire du partage, même inégalitaire de "confidences" et au-delà du souci de la complétude du dossier, de l'inquiétude quant au versement de l'allocation, de la crainte du trop perçu, rappel à l'ordre douloureuse, l'allocataire semble émettre presque systématiquement, une demande de ré-assurance³⁰ comme préalable indispensable à l'épanouissement de l'échange :

...

allocataire : "je suis perdue"

agent : "?????"

allocataire : "à un moment, le RMI a été suspendu parce que j'ai reporté mon rendez-vous avec l'assistante pour passer mon permis taxi que j'ai eu ; je suis revenue voir l'assistante qui avait déménagé entre temps ; puis on a fait notre contrat avec mon mari..."

agent : votre question, c'est sur le calcul du RMI ?

allocataire : "moi, je n'y comprends rien"

agent : "je viens de regarder : c'est le RMI qui bouge"

allocataire : "j'ai peur d'avoir été confondue"

agent redonne des informations sur la procédure

allocataire : "mais il savent qui on est ?"

agent : "c'est régularisé..."

allocataire : "j'ai peur d'être confondue"

agent continue à vérifier, à voix haute

allocataire : "là, je n'en peux plus!"

agent : "on va le voir ensemble"

allocataire : "montrez-moi votre écran !"

allocataire et *agent* travaillent ensemble sur écran.

Apparaît en contre-partie, la qualité pathique de l'écoute³¹ du professionnel :

=>"une femme âgée (*B*) entre avec difficulté, son ticket en avant ; l'*agent* (*A*) l'accueille tout en vérifiant le numéro de son ticket "c'est ça" ; *B* raconte son problème (stabilité de l'APL, malgré augmentation de loyer suite à réhabilitation) ; ... ;

A demande sa carte à *B* pour la troisième fois ; *B* replonge dans ses papiers ; *A* aussi ; *B*, se parlant à elle-même "donte es ?" ; *A*, patient "vous avez un papier d'identité ?" ; *B*, rassurée "ah oui!" ; *A*, plaisantin "exceptionnellement..." ; *B* "ah, vous êtes gentil" ; *A* lui fait une petite leçon sur la nécessité de conserver sa carte, puis écrit ; *B* se remet à parler pour lui donner des informations complémentaires ; *A* "ne vous inquiétez pas" ; pendant que *A* travaille à l'écran, *B* explique, pensant que *A* intègre directement ses dires ; *A*, se parlant à lui-même "on va vérifier autre chose" et lui explique l'évolution de son dossier ; *A* et *B* discutent à partir d'éléments de

³⁰ Certains allocataires, pointant le doigt vers l'observateur et s'adressant directement à lui "dites-leur qu'ils nous rassurent ! dites-leur !".

³¹ Gormally et Laval, 1998.

papier ; A est penché en travers du bureau, il ré-explique ; B redétaille l'opération, pour elle-même, à voix haute puis déclare *"je vais pouvoir dormir"* ; A, annonçant la cloture dossier *"ça on ne le touche plus !"* ; B, de nouveau inquiète *"je ne vais plus le toucher ?"*. Et le dialogue reprend autant de fois que la vieille dame aura envie d'être rassurée ; ... ; A fait savoir qu'elle aurait pu téléphoner ; mais B raconte à nouveau sa vie professionnelle, s'excuse de prendre du temps mais trouve que c'est légitime qu'elle le fasse puisqu'elle a travaillé ; A écarte son fauteuil du bureau, tapote des mains et sourit.

Ce faisant, les protagonistes quittent ainsi les attentes de rôles et les assignations identitaires des catégories de l'intervention administrative : l'allocataire en poussant à la subversion de son identité de papier ³² n'est plus un cas, un public cible ; en retour, le stigmaté du petit bureaucrate s'effiloche ³³. Les choix terminologiques constituent autant de marqueurs de l'élaboration de cet espace de reconnaissance, des plus indéfinis quand il s'agit d'éviter de parler de ce qui fâche *"ce n'est pas facile de les avoir au téléphone"*, *"j'avais vu la dame d'à côté la dernière fois... ils devaient me recontacter"*... aux plus désignants quand il s'agit de montrer compréhension *"je sais bien que vous êtes débordés"*, *"je vois comme vous, Monsieur Dupont"*, *"je sais bien que ce n'est pas vous"* ³⁴

Ces transgressions des mises en scènes formelles de la transaction institutionnelle et autorisées par elle, incitent au changement du régime de l'action, qui glisse vers celui de la familiarité. Les professionnels sont à ce point convaincus de l'impact de ce régime sur le "liant" qu'ils le mobilisent eux-mêmes, pour garder le contrôle de la situation :

"des fois, c'est moi qui amène sur un plan personnel ; je leur fait comprendre que le malheur ne frappe pas que sur eux"... "si on est payé pour faire respecter les textes, un règlement, il faut montrer quand même qu'on n'est pas insensible", "je me suis mise à lui dire "tu", elle s'est calmée aussitôt".

Au fil de l'interaction, par la conjugaison du flux de demandes de l'allocataire, de plus en plus complexes et familières, de l'acceptation du jeu de la ré-assurance et de la prise en compte de cette quête identitaire par le professionnel, qui, à son tour y trouve une sorte de valorisation, la co-présence prend sens relationnel et la relation prend un tour privé ³⁵.

Cette empathie, dont la réciprocité est gage de pérennité de l'interaction, crée, plus qu'une proximité, une complicité, une intimité dans l'espace-temps de l'interaction. Le constat est patent que c'est le régime de l'intimité qui fait ressource.

C'est la "caractéristique de la prestation elle-même qui implique l'intimité du guichetier dans la gestion domestique de l'espace privé de l'usager" ³⁶. La mobilisation du régime de l'intimité

³² Dardy, 1991.

³³ Arborio parle de "retournement du stigmaté", 1996.

³⁴ Les professionnels relèvent avec plaisir les signes de reconnaissance de leur capacité à être *"autre chose que des caissiers"* dont ils sont gratifiés, par des allocataires, y compris en dehors de leur lieu de travail.

³⁵ "L'exposé des histoires familiales" constitue déjà "la partie publique exposée d'une dimension plus privée de la trajectoire, celle de l'intimité", "c'est l'intimité qui constitue le privé... on parle de ce qui ne se dit pas, de ce qui ne se fait pas"... "on parle de la relation de soi à soi", Murard et Moulière, 1998.

³⁶ Cet espace-temps transactionnel serait même initiateur de "liens de convivialité, allant jusqu'à des dons et des contre dons" ; "la stratégie affective des usagers qui cherchent à accroître le temps relationnel avec le guichetier" entrerait ainsi en contradiction avec la tâche pédagogique des professionnels en faveur de l'autonomisation des

indique, pour les professionnels, la limite de l'indifférence à la souffrance sociale qu'ils traitent, le degré d'interpellation qu'elle suscite "*moi aussi, j'ai été rémiste*", "*quand je vois cette gamine, je pense à ma fille*". Qu'elle que soit la figure interactionnelle, les professionnels disent qu'ils font "*éponge*" de cette souffrance "*et quand on revient le lendemain, elle n'est pas tout à fait sèche*". A cet instant-là, l'exposition du professionnel pourrait être interprétée comme un contre don interactionnel ³⁷.

V. PARER LES RISQUES DE L'EXPOSITION DE SOI

Le maintien du professionnel dans son intégrité, passe alors par la réintégration de son rôle institutionnel, une réincorporation professionnelle ³⁸ comme une sorte de mésengagement de l'interaction.

Dans le souci de ne pas briser l'accordement, de permettre à l'un et l'autre de "garder la face" ³⁹, le professionnel met en scène les objets et les éléments de contexte.

Les rites d'entrée en interaction passent inmanquablement, une fois la carte d'allocataire présentée ou le numéro retrouvé sur un courrier, par la vérification systématique des déclarations de l'allocataire, via l'écran informatique. A la première demande, le professionnel s'y absorbe au point que les allocataires les plus bavards finissent par éviter de troubler sa concentration. Puis, une mise en scène s'organise autour de ce médiateur technique ⁴⁰. La mise en accord sur les données formelles vient conforter la prise de parole des interlocuteurs, engagée par ailleurs comme un chant à répondre.

L'outil informatique participe donc pleinement de l'interaction, mobilisé par le professionnel en premier lieu comme pourvoyeur d'informations. Garant d'une forme de suivi législatif, il est perçu aussi comme valorisateur "*c'est bête, mais pour les allocataires, l'écran, c'est le savoir*". Il détermine en partie la structure formelle du dialogue.

Quand le produit de l'interaction reste de l'ordre de la transaction formelle, le professionnel tourne l'écran en direction de l'allocataire pour l'affinement de cet accord. C'est un geste de partage du savoir, apprécié aussi bien de l'allocataire illettré, qui ne tient pas compte de l'écran mais fixe les yeux du professionnel comme s'ils pouvaient lui traduire ce savoir ⁴¹ que de

usagers, Gautrat et Gounouf, 1995. Certains des techniciens conseils que nous avons rencontrés considèrent les box d'accueil approfondi comme "les petites maisons de l'après-midi", "les bulles".

³⁷ L'exposition en public de l'intimité du professionnel par l'allocataire peut faire voler l'accordement en éclat, y compris au cours d'interactions brèves : cas au guichet de l'accueil rapide "*comment va ton père ?* demande l'allocataire... et le masque "réserve" de l'agent d'accueil se brise.

³⁸ Une variante des "deux corps du guichetier" de Dubois, 1999 ? Ce mouvement serait assorti d'une possible souffrance si l'on admet que le guichetier fait corps avec l'institution, plus par obligation que par adhésion.

³⁹ Au cœur de l'interaction, celle de l'allocataire devant les siens, mais dans l'environnement immédiat aussi, celle de l'agent vis à vis de l'organisation, et celles de l'agent et de l'allocataire, vis à vis des publics en attente. "Dire que garder la face est une condition de l'interaction, c'est ajouter que l'interaction exige que l'on protège la face des autres", Joseph, 1984 .

⁴⁰ "Les objets intermédiaires sont des médiateurs"... dans la mesure où "ils peuvent ajouter ou retirer quelque chose à l'action et en modifier le cours". Ils "permettent de révéler et de caractériser la nature des échanges et des relations entre les acteurs humains, de dessiner les réseaux de coopération...", Winck, 1999.

⁴¹ L'allocataire demande parfois tirage de la page informatique comme preuve de ce partage.

l'allocataire lettré, invité à découvrir la platitude des éléments administratifs relatifs à des évènements biographiques et à des émotions.

Quand l'interaction est conviviale mais sans danger pour le professionnel, il lui arrive d'en oublier l'ordinateur : il travaille au crayon, pointe du doigt des éléments d'un formulaire, et pour ce faire, fait basculer son corps au-dessus du bureau, se privant de l'accès au clavier.

Quand la mobilisation du régime d'intimité touche à la violation émotionnelle, le professionnel s'inscrit dans une attitude de retrait, de repli technique en faisant corps avec sa machine. Sa propre fiabilité technique est en jeu. L'outil informatique semble avoir pris tellement de place dans la gestion professionnelle de la relation que le bug informatique, plus que tout autre incident, laisse l'agent dans une situation d'impuissance et de solitude critiques.

En dernier lieu, la fuite dans les coulisses, la rupture de la co-présence, ce mésengagement furtif, mais radical, cette mise hors jeu interactif, permet au professionnel de recomposer une présentation de soi. Cette dissimulation du corps du professionnel constitue, pour l'allocataire, laissé seul dans le box, un re-vécu de l'attente et un moment de ressaisie personnelle. A son retour dans le box, le professionnel, reste debout s'il veut signifier qu'il "*jette l'éponge*" ou se rasseoit, paré d'éléments complémentaires pour signifier la reprise de jeu. Une autre interaction se met alors en mouvement.

VI. LE PACTE DE NON-AGRESSION

La notion de pacte de non-agression permet de prendre acte de la différence des positionnements socio-professionnels et biographiques des protagonistes de l'interaction. Par la nécessité de l'engagement, la primauté de l'accordement, à travers mots et postures, le pacte de non-agression relègue au second plan de la rencontre les contraintes spécifiques attachées à ces positionnements respectifs dans les rapports sociaux de production. Il autorise ainsi, pour l'un et l'autre des protagonistes, l'élaboration d'un espace-temps de socialité, non à l'interface des publics et de l'institution⁴², mais en son sein, parfois prolongé dans l'environnement extra-professionnel. Il est la condition sine qua non que l'allocataire participe à la régulation des tensions et à la production du consentement, plus généralement à celui de l'ordre institutionnel⁴³. Les "activités de pacification du drame de la précarité"⁴⁴ ne seraient donc pas du seul fait de l'agent.

Le dépassement de la "fiction du bureaucrate et de l'usager"⁴⁵, dans le vécu de la rencontre de service public, oblige à considérer l'interaction comme "affirmation de sociabilité", "avènement du social"⁴⁶. La mise en ordre institutionnel et la régulation "au guichet du service public" ne feraient qu'en découler.

⁴² La notion d'interface n'est que la traduction acceptable par l'organisation de ce constat.

⁴³ Dubois, 1999.

⁴⁴ Elles sont en général perçues du seul fait de l'agent quand il met en œuvre une "stratégie relationnelle" (instaurer un climat de civilité et gérer les conflits en inventant des marques de reconnaissance, en conseillant l'utilisateur sur la maximisation de son intérêt, en acceptant des activités hors services) et une dynamique d'apprentissage à l'autonomisation, selon les termes de Gautrat et Gounouf, 1995, que nous bousculons ici.

⁴⁵ Dubois, 1999.

⁴⁶ Joseph, 1984.

Ce qui fait agression au sein de l'interaction, c'est la rupture du pacte de non-agression. Ce qui est ressenti comme une agression par les agents, c'est le verbe haut de l'allocataire car les "partenaires confient à l'échange verbal la construction de savoirs compatibles, de significations partagées, de décisions concertées" ⁴⁷. La hausse de ton renvoie le professionnel au stéréotype du "petit bureaucrate". Ce qui fait agression au sein de l'interaction, c'est le geste joint à la parole agressive ⁴⁸.

Mais, en général, l'agressivité de l'allocataire est ramenée à l'expression d'une souffrance chez des citoyens considérés comme "*dépourvus de culture administrative*", *illettrés, Etrangers ou plaqués*". A la CAF de Perpignan, le constat est patent que les professionnels recherchent le contact avec les allocataires "*la CAF, c'est un malentendu ; quand ils viennent, c'est une chance, on va pouvoir s'expliquer*", "*j'aime bien faire l'accueil, c'est plus intéressant que le téléphone, on est sûr d'être compris*", "*c'est bien d'avoir les gens en face, ça se passe mieux*", "*une relation avec quelqu'un, c'est toujours nouveau : il n'y a pas un mur mais un être humain en face*", "*dès qu'on peut discuter, on avance, puisque la personne est venue, tout le reste (geste par dessus l'épaule), c'est intéressant, c'est pas la routine, il y a toujours des cas qui sortent de la législation*", "*c'est l'aventure!*".

Dans l'accueil physique, l'interprétation des intentions et des émotions dispose de davantage d'indices puisque le corps en entier est mobilisé dans la conversation ⁴⁹. Au final, la transaction institue la relation à l'Autre comme l'objet premier de l'interaction pour le professionnel au front du service public ⁵⁰.

La qualification mutuelle/qualification professionnelle

Il semble que les ensembles sociaux CAF constituent plus des collectifs d'acteurs que des acteurs collectifs : le manque d'adhésion ou de partage de valeurs, le déficit en terme de lien ou de sentiment d'appartenance érige l'organisation du travail comme élément majeur de solidarisation.

Les professionnels du contact ont peu de prise sur cette organisation du travail, les techniciens d'accueil particulièrement, soumis à rotations structurelles systématiques, acceptées au bénéfice d'une technicité accrue par la polyvalence, et à rotations conjoncturelles, mal comprises, parce qu'engendrées par une culture du stock. La performance en terme de qualité

⁴⁷ Lacoste, 1995.

⁴⁸ Lancers de projectiles variés, notamment le jet de clavier... . Phénomènes assez rarement observés mais dont l'incessante réactualisation dans les discours alimente la mémoire professionnelle collective et concourt à l'angoisse de la prise de risque due à l'exposition de soi.

⁴⁹ Lacoste, 1995.

⁵⁰ Dans les discours des professionnels, la question des odeurs joue la métaphore de la difficulté à gérer la différence : "*les odeurs, je ne supporte pas ! Les petits tennis, la transpiration, c'est l'enfer !*". Sur le long terme, face à l'exigence professionnelle d'exposition de soi, mal étayée par l'organisationnel, la mobilisation de l'éthique, comme allant de soi, permet de se mettre en capacité d'aller vers l'Autre et d'initier une relation humaine de qualité, qui fait sens pour l'un et l'autre des protagonistes de l'interaction "*il faut être plus qu'ouvert*", "*c'est par le phénomène de l'étrangeté que j'arrive à percevoir les choses ; c'est une posture professionnelle*". Rares sont les études sur l'éthique des allocataires.

de service, devient pour les professionnels de l'accueil, l'élément clé de la structuration d'une "identité" socioprofessionnelle.

L'injonction de qualité de service qui se focalise, à travers les consignes, sur les critères d'efficacité et de productivité ⁵¹, se décline différenciellement au contact des publics, en tension avec la consigne de "bouclage de dossier" pour éviter la revenue des "clients" et avec la mission du service public, qui consiste à mettre en œuvre les modalités d'accès au droit juste, aux pleins droits.

L'absence de volonté de mise en place, à l'échelle de l'ensemble social, d'une politique d'accueil se traduit par l'absence de reconnaissance, au sein de ces ensembles sociaux de service public, sinon d'un (des) métier(s) de l'accueil, a minima, d'une qualification de l'accueil ⁵².

Ce déficit de reconnaissance, souvent corrélé par ailleurs au ressenti peu valorisant d'une carrière socioprofessionnelle exercée plus par défaut que par envie ⁵³, confère aux professionnels du service public une sorte de "vocation relationnelle par compensation" où la réussite de l'interaction devient une condition sine qua non de l'exercice même de ce métier non reconnu.

Au cours de l'interaction, la mobilisation du régime de l'intimité comme canevas de l'agir communicationnel est renforcée par l'outrage organisationnel vis à vis des professionnels.

Le caractère extrêmement risqué de l'exposition de soi fait prendre relief à une sorte de communauté communicationnelle, une "communauté inavouable" ⁵⁴, dans cet "espace d'apparition" qui est en même temps un espace public (de publication) et un espace dramatique d'action ⁵⁵. En l'absence de politique d'accueil, il n'est de qualification de la relation d'accueil qu'au sens de la "qualification mutuelle" qui fait de la rencontre et du partage d'un espace-temps communicationnel, un "moment d'action", ou le mutique, le porte-voix et le provocateur constituent alors autant de figures de cet échange vocal.

Références bibliographiques

- ARBORIO, Anne-Marie, "Savoir profane et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière", Genèses, n° 22, mars 1996, pp 87-106
- DARDY, Claudine, "Identités de papier", Lieu Commun, 1991
- CORCUFF, Philippe, "Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion : les interactions au guichet de deux caisses d'allocations familiales", Recherches et Prévisions n°45, 1996, pp 27-35

⁵¹ L'approche, en terme de liant, invite à considérer comme dérisoire l'injonction de courte durée de l'interaction de service public.

⁵² La seule perception, par des cadres intermédiaires impliqués, des compétences déployées par les professionnels en situation d'accueil, non validées par les hiérarchies supérieures et parfois, niées, par les professionnels eux-mêmes, renvoie ces derniers à des tâches d'accueil, au mieux à une fonction d'accueil, en terme de régulation des flux.

⁵³ Les entrées fortuites en CAF, Dubois, 1999.

⁵⁴ Reprise des termes de Blanchot in Joseph, 1999 : "le guichet n'est pas une barrière sociale".

⁵⁵ Arendt, in Joseph, 1999.

- DUBOIS, Vincent, "La vie au guichet : relation administrative et traitement de la misère", Economica, collection Etudes Politiques, 1999
- GAUTRAT, Jacques, GOUNOUF, Marie-France, "Le rôle des bureaux de poste dans l'insertion des populations marginalisées", rapport CRIDA-LSCI, Mission Recherche de la Poste, 1995
- GODBOUT, Jacques, "Les ambiguïtés de la notion de co-production", in "La relation de service dans le secteur public", colloque "A quoi servent les usagers ?", Tome 5, pp 71-84
- GORMALLY, Odile, LAVAL, Christian, "L'écoute, une pratique qui prévient l'exclusion ?", dossier annuel MRIE, 1998, pp 161-164
- HEATH, Christian, ISAAC, Joseph, "Les protocoles de coopération", in Les métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur" (coordonné par Joseph, I. et Jeannot, G.), CNRS, collection Recherche et entreprises, 1995, pp 255-282
- JOSEPH, Isaac, "Le passant considérable : essai sur la dispersion de l'espace public", Librairie des Méridiens, collection Mise en Forme, 1984
- JOSEPH, Isaac, "Les bureaux de poste ; espaces accessibles et temps d'attente", Mission recherche de La Poste, 1999
- LACOSTE, Michèle "L'agent, le client et l'ordinateur", in Les métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur" (coordonné par Joseph, I. et Jeannot, G.), CNRS, collection Recherche et entreprises, 1995, pp 125-158
- MURARD, Numa, MOULIERE, Monique, "Le travail des uns et le souci des autres : approche biographique des agents et des usagers de la CAF", Recherches et Prévisions n°54, 1998
- WARIN, Philippe, "Les relations de service comme régulations", revue Française de Sociologie XXXIV, 1993, pp 69-95
- WINCK, Dominique, "Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales", in Revue Française de sociologie, XL 2, 1999, pp 385-414

CHAPITRE 5 - LA FONCTION ACCUEIL AU SEIN D'UNE CAF

Bernadette Delaval, IFRESI

À partir de l'étude sur les pratiques des agents en contact avec le public qui a consisté en une observation de la relation aux guichets, effectuée du côté des agents, et complétée par des entretiens auprès d'une partie des agents observés et des cadres de proximité concernés par l'accueil, nous voudrions seulement insister ici sur le paradoxe de la fonction accueil de l'institution. En effet, d'un côté, les CAF développent de nouvelles modalités pour faciliter l'accès aux guichets : les horaires sont étendus, des efforts sont réalisés pour réduire la durée d'attente, des permanences sont ouvertes pour assurer une plus grande proximité avec les usagers, le service rendu est plus efficace dans la mesure où les agents disposent d'outils permettant de renseigner les visiteurs en temps réel. Ces efforts sont souvent mis en avant comme signe de modernisation d'une institution soucieuse du service rendu aux usagers et de l'amélioration de son image, souvent affectée par la réputation d'un accès difficile.

D'un autre côté, les allocataires sont fortement incités à utiliser d'autres modes de communication avec l'institution. Les tâches réalisées par la caisse peuvent en effet se dérouler en dehors de tout contact physique avec les allocataires. Ce qui se produit pour la plupart des dossiers ouverts dans une CAF.

La rencontre au guichet ne concerne qu'une minorité des allocataires. Et ces derniers pourraient à la rigueur être considérés comme perturbateurs d'un fonctionnement qui met plutôt à distance les personnes réelles. Le modèle « idéal » d'une caisse, qui apparaît en creux, est celui d'un accueil vide, ce qui serait le signe d'un traitement efficace des prestations et d'une bonne communication des informations aux allocataires.

Cette contradiction entre l'affirmation d'un accueil important pour améliorer le service à l'allocataire et dans le même temps sa mise à distance est facteur de tensions chez les techniciens placés à l'accueil. Ils sont écartelés entre la fonction réduite à la liaison entre le centre et la périphérie et une fonction plus globale qu'ils exercent plus ou moins clandestinement.

Suite à notre travail d'observation, nous voulons mettre en valeur le travail effectué par des agents qui souhaitent une autre considération de leur place au sein de l'institution. Les CAF ne peuvent réaliser leur mission sans assurer un accueil au public. Le traitement des dossiers comporte toujours des pannes et la réduction des pannes pourrait provenir de la prise en compte des enseignements suite aux interactions entre les agents et les allocataires. Le temps perdu à l'accueil, comme il est parfois dit, pourrait être réinvesti, pour rester dans les critères du fonctionnement des CAF, dans l'amélioration du service rendu. Dans le même temps, les entretiens menés à l'accueil pourraient permettre de modifier le rapport aux allocataires, l'agent administratif se rapprochant de l'agent social dans une dimension de conseil et de médiation.

I. UNE FONCTION DE LIAISON

Le guichet est un point de contact entre le public bénéficiaire des prestations et une organisation qui s'est structurée sur des critères de productivité industrielle. Les demandes des allocataires qui se présentent au guichet dépassent largement la fonction qui est privilégiée par l'institution, à savoir la réception des informations nécessaires pour la constitution et le maintien à jour des dossiers. La non reconnaissance des autres fonctions réduit la considération attachée au poste d'agent d'accueil. Celui-ci doit donc gérer la tension entre la demande de l'allocataire et la fonction qu'il exerce au sein de l'institution qui ne considère qu'une partie de ce qui peut se jouer dans les entretiens aux guichets. Cette gestion est une source de difficulté pour les agents qui vont chercher à la contourner.

I.1 La demande de l'utilisateur

À partir du champ d'observation, nous avons pu ressentir et constater les angoisses des allocataires qui se déplacent pour rencontrer les agents de l'institution. Ces derniers reçoivent des allocataires souvent soucieux des modifications attendues ou non du montant de leurs prestations. Sachant que chaque déclaration sur les ressources ou sur les changements de la taille ou de la composition du ménage risque de provoquer un calcul différent du montant des prestations, les allocataires désirent en connaître les nouveaux montants. Mais parfois ces variations ont été constatées sur leur compte ou sur les avis retirés des bornes interactives mises à leur disposition, et ils veulent en comprendre l'origine. Ils n'ont pas compris les règles de la législation qui affectent le montant de leurs allocations.

À ces visites spontanées, s'ajoutent celles des allocataires qui ont reçu un courrier de la caisse les invitant à fournir des renseignements complémentaires pour débloquer ou éviter un blocage de leur dossier. Le déplacement à la caisse pour remettre le document demandé à l'agent d'accueil qui pourra vérifier si tout est en règle montre une difficulté à se calquer sur le modèle de l'utilisateur autonome, très présent dans les nouvelles modalités de communication, usager qui n'aurait plus besoin de contact physique. Les visiteurs témoignent tous les jours qu'ils ne font pas confiance dans les modes de communication automatisés et préfèrent un contact plus personnalisé. Ils n'ont pas encore adopté le mode de fonctionnement souhaité par une institution qui applique des modes de gestion rationnels.

Provoquées par les demandes de renseignements, les visites sont également induites par les messages relativement hermétiques diffusés par l'institution. Des allocataires, inquiets parce qu'ils n'ont pas compris les courriers que la caisse leur adresse, remettent la lettre aux agents d'accueil et attendent une explication.

Moins souvent, des agents peuvent être sollicités par des allocataires qui maîtrisent très bien la législation et surveillent la bonne tenue de leur dossier. Les modes d'exploitation peuvent être obscurs pour ces allocataires qui désirent plus d'information.

Les motifs des visites des allocataires correspondent donc souvent à une demande d'information mais aussi d'explication et non seulement à l'apport des pièces complémentaires qui est le prétexte à leur présentation au guichet. Dans cette volonté de comprendre le mode de gestion, il apparaît nettement que les allocataires ne sont pas toujours satisfaits des

informations reçues par la CAF et cherchent des explications, ce que les agents disent ne pas toujours pouvoir leur donner étant donné la complexité de la législation.

Les agents sont alors dans une tension entre cette inquiétude ressentie par les allocataires et l'exercice d'une fonction qui est positionnée dans l'institution comme étant au service du secteur des prestations.

1.2 La réponse du technicien

Interpellé par l'utilisateur sur le montant de ses prestations ou sur les informations complémentaires demandées par le technicien qui traite son dossier, le technicien se tourne nécessairement vers l'ordinateur, partenaire obligé de la relation. La priorité accordée au dossier joue forcément sur les modalités de l'accueil au guichet. L'entretien est centré sur le dossier qui s'affiche directement sur l'écran de l'ordinateur dès que le technicien conseil a introduit le numéro de l'allocataire ce qui constitue d'ailleurs le premier rituel de l'échange. L'ordinateur prend une place centrale dans les interactions. Le technicien de l'accueil, tourné vers l'écran, consulte le dossier tout en posant les questions nécessaires pour clarifier l'objet de la visite de l'allocataire et fournir les explications au cas où le dossier serait bloqué. On assiste parfois à un renversement de la relation : c'est l'allocataire qui est invité à écouter le technicien.

Ces modalités d'accueil ne sont pas souvent favorables à l'écoute. Le temps de présence au guichet est souvent bref. L'introduction directe du dossier permet à l'agent une compréhension instantanée de la situation qui évite à l'allocataire de décliner les différents éléments de son identité mais qui peut également empêcher les échanges nécessaires pour favoriser et enrichir l'interaction. Dans le cas d'une difficulté avec le dossier, l'agent est parfois plus préoccupé de comprendre la construction même du dossier que d'écouter les éventuelles difficultés ressenties par le visiteur. La consultation de l'écran prend plus de temps que l'écoute de l'allocataire. Pour répondre à la demande de l'allocataire, le technicien l'associe parfois à la consultation de son dossier en tournant l'écran vers lui. C'est alors « le système » qui est mis en avant pour expliquer les décisions prises pour le traitement des informations. La place du dossier dans l'entretien construit la relation même au guichet.

Les agents ont tendance à reproduire à l'accueil les mêmes qualités de rapidité de traitement que dans les services. Les critères d'évaluation de l'accueil correspondent à ces mêmes indicateurs : le temps d'attente et le temps de contact. Fournir un service rapide serait le meilleur service rendu à l'allocataire. Mais ce mode d'évaluation du service rendu ne différencie pas les temps d'attente et les temps d'entretien alors que ces deux moments font certainement l'objet d'appréciations différentes pour les allocataires.

L'injonction implicite est de concilier les différentes exigences, fournir un service de qualité et travailler rapidement. Ces modalités d'accueil ont des répercussions sur la conception de l'accueil chez les techniciens qui pour réduire la tension entre des demandes contradictoires se replient plutôt sur une considération plus institutionnelle de l'accueil.

Les techniciens qui participent au roulement c'est-à-dire qui viennent ponctuellement à l'accueil se vivent avant tout comme des liquidateurs des prestations. La liquidation constitue le cœur de leur métier, l'accueil étant un moment annexe dans l'organisation de leur emploi du temps. Quand l'accueil est présenté comme un moyen pour humaniser le métier, l'absence de contact

entre le technicien et le bénéficiaire des prestations délivrées par l'institution pourrait « faire oublier la personne derrière le dossier », le temps de rencontre avec l'allocataire est aussitôt réduit. L'instauration et la défense d'une polyvalence des agents s'appuie d'ailleurs sur cette argumentation reprise aussi bien par des agents que par des membres de la hiérarchie. Mais cette considération pour la rencontre physique reste mineure car les techniciens privilégient le temps de traitement des dossiers au détriment du temps d'entretiens avec l'allocataire.

Une façon de réduire les tensions est de favoriser la spécialisation des tâches, ce qui est considéré comme plus confortable par certains agents. Seulement se spécialiser dans une fonction d'accueil ne signifie par forcément mettre en place d'autres modalités d'accueil. En effet, il apparaît nettement que la qualité de l'accueil dépend autant de la place de la fonction accueil dans l'organisation du travail que des compétences des agents à entrer en relation avec un public de plus en plus exigeant sur la compréhension des modalités de traitement de leur dossier.

Cette place de l'accueil subordonnée au dossier, fait de l'agent plutôt un agent de liaison entre l'allocataire et le cœur de la caisse. L'institution ne retient que les informations recueillies et transmises au service de traitement. S'il y a un problème, un désaccord entre les données inscrites et les données apportées par l'usager, le technicien « fait une liaison » au service. Le travail d'information aux usagers constitue une boîte noire pour l'institution, les agents sont maintenus dans un huis clos pour les tâches qu'ils réalisent en fonction de leur savoir-faire et de leur bonne volonté. Mais cet élargissement de la fonction n'est pas reconnu bien que l'agent aille parfois au-delà de la commande implicite de l'institution. Cependant, l'organisation de l'accueil repose sur un mode de construction de la relation qui peut contrarier les techniciens ou les allocataires. L'agent doit en effet réussir le tour de force d'être au service du client tout en arrivant à créer une adhésion de l'allocataire aux règles de fonctionnement de l'institution. Position particulièrement inconfortable quand les agents d'accueil sont confrontés à d'autres demandes qui pourraient être prises en charge dans le cadre de leur poste.

II. L'ELARGISSEMENT DE LA FONCTION ACCUEIL

La fréquentation des guichets d'accueil concerne une minorité de la population allocataire. La culture d'entreprise suppose que la garantie d'un bon accueil repose d'abord sur le fait d'assurer des traitements efficaces des dossiers pour que l'institution ne soit pas submergée par les visites qui viendraient encombrer les services d'accueil.

Le cœur de la CAF est toujours constitué par le service de liquidation qui domine dans les priorités. Le fait d'être à jour dans le traitement des dossiers garantit un flux régulier au guichet. Inversement, un retard dans le versement des prestations fait craindre des répercussions sur le nombre de personnes qui se présentent au guichet. Même si le lien n'est pas toujours avéré, entre le retard et le nombre de visiteurs, l'accueil est situé comme dépendant de la qualité du traitement des prestations. Cependant, le zéro défaut dans le traitement des dossiers s'avère difficile et la réduction des erreurs de traitement pourrait découler d'une moindre coupure avec le travail effectué au guichet.

II.1 Une fonction accueil pour améliorer le service rendu

La fonction accueil réduite à la réception des informations traitées à l'arrière et jamais en face à face n'est pas satisfaisante. Considérer l'accueil comme un moyen d'alimenter le flux des informations sans tirer tout l'enseignement des rencontres ne permet pas de prendre en compte tous les aspects du travail des agents. En effet, des allocataires expriment des insatisfactions qui ne peuvent être prises en compte. Des techniciens perçoivent des dysfonctionnements, des incohérences qui ne peuvent être traitées vu la place de la fonction accueil dans l'organisation de la CAF.

La coupure entre le front office et back office ne permet pas d'améliorer les traitements dans la mesure où les enseignements acquis au cours des interactions au guichet ne sont pas repris par l'organisation.

II.2 Une fonction accueil élargie à la médiation

La tension entre nécessité de l'écoute et injonction de rapidité créée par le système gênent certains agents qui ne trouvent pas les ressources pour s'en accommoder ou pour les dépasser. Des agents refusent de faire de l'accueil ou trouvent des moyens, des arrangements pour éviter de se trouver dans cette situation de tension.

D'autres inventent des modalités pour aménager un espace plus satisfaisant ou élargir la fonction accueil. Ils développent ou manifestent de nouvelles orientations pour un accueil qui ne serait plus pensé sur le même modèle. Une ouverture sur le champ du social, un travail de concertation avec les travailleurs sociaux qui eux mêmes sont confrontés à des questions administratives serait une façon de réduire la tension ressentie par les personnes qui exercent la fonction accueil

Agents de médiation, entre le service de traitement et les allocataires, et en lien avec le service social, les techniciens verraient ainsi leur fonction d'accueil revalorisée et non pas réduite à la réception des populations qui ne peuvent s'adapter à un traitement standardisé et automatisé.

Conclusion

La tension liée au paradoxe d'un accueil important pour améliorer le service à l'allocataire et dans le même temps sa mise à distance pourrait être seulement apparente. L'accueil physique serait réservée à une minorité d'usagers : des allocataires qui en auraient besoin et qui verraient leur demande entendue dans la mesure où les autres allocataires seraient engagés à recourir vers d'autres modalités d'échange avec l'institution.

Cependant, la minorité des allocataires qui se présentent à l'accueil ne correspond pas forcément à la population d'allocataires ayant des problèmes particuliers avec leur dossier, ni avec une population résiduelle gênante, encombrante et qui vient perturber un ordre pensé sans elle.

Cependant, cette représentation des allocataires qui se présentent à l'accueil a des répercussions sur les agents. Pour un technicien, venir au guichet, c'est risquer d'être exposé à une population perçue comme une minorité résiduelle et qui a forcément des problèmes. La

demande de protection se justifierait alors pour se protéger des éventuelles agressions verbales ou physiques.

La réduction de l'accueil à des questions administratives et traitées sur un mode de réponse de l'accès ou non à des droits sans autres prolongements possibles pour l'agent exposé à des demandes diverses ne facilite pas le contact avec une institution qui a beaucoup d'impact sur la vie matérielle des populations. Opérer un tri sur les questions qui relèveraient uniquement de l'aspect administratif ou social est une gageure. La construction de l'accueil sur cette séparation fait émerger beaucoup d'insatisfaction chez les usagers comme chez les agents. Cependant, la place de l'accueil dans l'institution n'est pas souvent susceptible de permettre cette ouverture quand le visiteur est perçu comme celui qui vient perturber le bon fonctionnement de ce qui constitue le centre de l'activité de l'institution.

Cette présence de l' « idéal », peut se déduire à partir de réactions du personnel sur les flux d'allocataires qui viennent au guichet pour des motifs qui ne justifieraient pas à leurs yeux une rencontre avec les agents. Et on peut s'étonner du maintien de cet idéal malgré sa remise en cause continuelle. Le nombre de personnes qui se présentent régulièrement dans les guichets plaide plutôt pour une plus grande reconnaissance de la fonction accueil considérée comme un service nécessaire pour un fonctionnement normal d'une caisse et non pas comme signe de dysfonctionnement.

CHAPITRE 6 - LE SENTIMENT DE PEUR OU D'APPREHENSION DE LA VIOLENCE CHEZ LES AGENTS D'ACCUEIL DES CAF⁵⁶

Vanessa Stettinger, IFRESI

Lorsque les chercheurs ont été invités à faire un exposé⁵⁷ sur un sujet de leur intérêt, il m'a fallu reprendre toutes mes notes pour pouvoir ainsi retrouver à nouveau ce qu'avaient été mes rencontres avec les agents de la CAF, les informations que j'avais recueillies, mes sentiments vis-à-vis de ce que j'avais pu observer, c'est-à-dire, tout ce que j'avais pu entendre, voir, sentir. Observer, c'est s'engager dans une longue conversation avec l'« objet d'étude ». Lors de la reprise de contact avec les matériaux accumulés pendant le travail de terrain, et la relecture du rapport final, j'ai pu remarquer qu'on avait laissé de côté une partie des sentiments des agents.

Dans mes notes de terrain, j'ai retrouvé chez les agents un fort sentiment de peur et d'appréhension d'une violence qu'ils attribuaient aux allocataires. J'ai senti aussi qu'ils voulaient que je comprenne leur sentiment et que je partage leur idée selon laquelle ils se retrouvaient souvent en danger. Lors des journées d'observation, souvent à la fin, je faisais un petit commentaire en disant « cela s'est bien passé », « c'était tranquille ». La plupart des agents étaient d'accord, mais leur « oui » était souvent suivi par une justification : « Aujourd'hui il n'y avait pas de monde », « Ce n'est pas toujours comme ça », « Tu as de la chance ». Il voulait me signifier que normalement il y avait des problèmes à l'accueil. Pour que je puisse être le témoin du risque auquel ils étaient exposés, ils attendaient que je voie des situations de violence : « Et alors, tu as eu des allocataires énervés ? ».

Cette question m'a été posée à plusieurs reprises. Et lorsque j'ai pu être présente lors de situations où la violence s'est manifestée réellement, une bonne partie des agents qui participaient à la recherche était rapidement au courant. J'ai senti qu'ils ne voulaient pas que je les contredise et que j'enlève la violence de leur quotidien. Au cours de mes journées d'observation, souvent je restais déjeuner avec les agents. C'était une façon de me retrouver parmi eux et de les observer dans un autre cadre, où les conversations étaient différentes. Ils me posaient souvent des questions au sujet des observations et voulaient connaître mes conclusions. Au début je disais qu'il était trop tôt pour avancer des idées, mais au fil du temps j'ai commencé petit à petit à exposer quelques unes de mes interprétations.

Lorsque j'ai dit qu'à partir de mes observations j'avais remarqué que la violence n'était pas très présente dans leur quotidien, certains agents se sont étonnés, se sont même montré un peu énervés, et m'ont demandé si j'allais écrire cela dans le rapport. J'avais senti dès le début de la recherche que j'étais pour eux une sorte de porte parole, et dire cela était perçu par eux comme une forme de trahison. Je rejoignais le discours qu'ils pensaient recevoir de la part de la direction de la caisse, c'est-à-dire, que la violence était quelque chose de ponctuel et donc qu'il n'était pas nécessaire de prendre des mesures radicales. Ils attendaient que je crédibilise leur sentiment de peur aux yeux de la direction, et je les ai, d'une certaine façon, déçu.

⁵⁶ En guise d'avertissement, je ne parlerais ici que de la violence ressentie par les agents mais dont l'origine n'est par une conduite agressive de la part des allocataires. Cette autre forme de violence, bien réelle et objective, doit aussi être bien identifiée et les mesures adaptées pour la contrer doivent être prises.

⁵⁷ Ce texte a fait l'objet d'une présentation orale le 2/10/2000 lors d'une rencontre des chercheurs ayant participé à l'enquête nationale commandée par les CAF sur les pratiques professionnelles des agents en contact avec le public.

A partir des nos observations et de la confrontation de nos impressions avec celle des chercheurs des autres caisses, nous avons conclu que la violence n'était pas souvent présente dans le quotidien des agents et qu'ainsi elle n'était pas le principal responsable de leur malaise. Dans une des nos rencontres entre caisses, nous avons conclu que « la question de l'agressivité, sous toutes ses formes, physique ou verbale, du 'stress', stress du temps ou de la relation, est une façon de parler, moins de la violence en tant que telle, qui reste très exceptionnelle, que de l'altérité, c'est à dire de la façon dont la caisse et ses agents vivent la relation aux allocataires en général et en particulier aux allocataires les plus présents physiquement, les plus concernés par les tâches de contact. Ce qui s'exprime à travers la question de l'agressivité, c'est un rapport social, qui dépend certes des rapports sociaux en général, mais aussi des discours et pratiques internes à chaque caisse, de sa 'culture' » (Note envoyé par N. Murard à la CNAF). De ce fait, dans le rapport auquel j'ai participé, nous ne sommes pas revenus sur ce sujet, et une lacune restait à remplir. Nos conclusions ne nous autorisaient pas à ignorer les sentiments des agents.

La violence était pour les agents bien présente et réelle dans leur quotidien, ce qu'on a pu constater par le sentiment de peur et d'appréhension qu'ils manifestaient. Et c'est en suivant ce que dit William Isaac Thomas dans son livre *Le paysan polonais*, « Quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences », que j'ai décidé de repenser aux sentiments de peur et d'appréhension des agents. Il était possible de remarquer d'abord un malaise chez les agents car ils ressentaient de la peur et de l'appréhension vis à vis des allocataires. Pour certains, aller à l'accueil était dangereux et ils ressentaient quotidiennement ce risque.

Certains agents démontraient aussi un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis de l'Institution qui, d'après certains, ne prenait pas en compte leurs craintes : « Un jour l'un d'entre nous sera mort, et là ils feront quelque chose » (agent). En revanche, en prenant en compte ce qui se passait dans d'autres caisses, j'ai pu observer que d'importantes mesures avaient été prises pour essayer d'apaiser ce sentiment chez les agents, comme l'installation de vitres de sécurité devant les guichets ou la présence d'un agent responsable de la sécurité. Si les sentiments des agents n'étaient pas pour nous, chercheurs, liés uniquement à une violence de la part des allocataires, les conséquences de ces sentiments sur la conduite des agents et de l'Institution étaient bel et bien une réponse à ces sentiments. Pour les agents la violence de la part des allocataires existait, ce sentiment était bien présent et il présidait à certaines de leurs conduites ainsi qu'à celles de la direction de certaines caisses. En ne prenant pas en compte les sentiments des agents, nous avons escamoté de façon involontaire le problème. Au contraire, des explications auraient dû parvenir avant tout aux agents.

A partir de mes observations, j'ai compris d'abord que les agents avaient plutôt peur du risque : « Cela peut arriver », ce qui reflétait peut être une insécurité chez ces personnes, la peur de ne pas être sûr que l'entretien se finira bien, le manque de contrôle de leur part concernant la relation avec les allocataires, qui reflétait peut être le manque d'outils nécessaires pour faire face à cette interaction. Les comportements et les sentiments des individus face à une situation donnée sont le résultat des interactions entre les individus dans des cadres déterminés. Mais elles sont aussi le résultat d'une histoire, d'une trajectoire. Chaque individu va vivre une situation en accord avec ce qu'il a vécu dans son passé. Comme dans ce travail nous n'avons pas eu accès aux histoires des individus, je me contenterai d'avancer quelques hypothèses concernant le sentiment de peur et d'appréhension de la violence en me basant uniquement sur le contexte où se produit la rencontre entre agent et allocataire. Je pense aussi que c'est avant

tout dans cette sphère que l'Institution pourra prendre des mesures. Bien sûr que des mesures au niveau individuel, concernant tel ou tel agent peuvent être prises, mais je pense qu'il serait plus intéressant de prendre avant tout des mesures concernant le groupe, pour ensuite se consacrer aux besoins individuels si la nécessité s'en ressent.

Lors de mes discussions avec les agents, j'ai pu remarquer aussi que le plus souvent leur réflexion au sujet de l'accueil et des leurs sentiments vis-à-vis des allocataires était très limitée. Leurs réflexions étaient souvent chargées de subjectivité, comme « j'aime » ou « je n'aime pas aller à l'accueil », ou « je n'aime pas ce type de population ». Ils n'avaient que rarement une réflexion plus approfondie ou plus élaborée sur le sujet. Cela m'a fait conclure que si certains de ces individus n'avaient pas eu au cours de leur trajectoire les outils nécessaires pour les aider à réfléchir et à comprendre ce qu'ils étaient en train de vivre, l'Institution ne leur avait pas non plus fourni ces outils. Des outils qui pourraient les aider à comprendre d'où venait cette peur, cette appréhension, cette insécurité.

Toutes les équipes de recherche sont unanimes à affirmer que la peur et l'appréhension chez les agents reflète un sentiment d'insécurité chez eux. Une insécurité liée à leur manque d'assurance au moment du face à face avec les allocataires. Un manque d'assurance qui est lié à plusieurs aspects dont ils n'ont pas nécessairement conscience⁵⁸. L'accueil exige de nombreuses compétences de la part des agents. Il faut bien connaître la législation, savoir comment fonctionnent les procédures internes et externes des caisses, et il faut aussi savoir « accueillir » les allocataires. Le travail de terrain a montré tout d'abord que les agents ne disposaient pas de tous les outils nécessaires au moment du face à face et que cela produisait de l'insécurité et du malaise. Nous avons aussi conclu que leur métier était avant tout mal défini par l'Institution et souvent les agents étaient obligés de se débrouiller tous seuls en suivant leurs propres motivations, leurs croyances personnelles, ce qui n'était pas non plus aisé à mettre en œuvre.

Au manque des compétences et de définition de leur métier s'ajoute le sentiment de faire un travail non valorisé, à leurs yeux souvent contraignant, qui se résume par cette phrase proférée par un agent : « pendant que je suis à l'accueil, il y a du travail qui s'accumule à la liquidation ». L'Institution attribue ainsi aux agents d'accueil un rôle de grande autonomie, tout ce qu'elle peut dire ou prescrire à l'agent va dans le sens d'une prise de responsabilité de plus en plus importante de la part de celui-ci. Cependant, comme il l'a déjà été signalé, les agents d'accueil n'ont pas toujours les outils nécessaires pour administrer cet espace de liberté offert par l'Institution. Et le fait de ne pas avoir les compétences nécessaires pour tirer plein profit de cette liberté et cette autonomie génère chez les agents des sentiments d'incertitude et d'insécurité. Sentiments qui prennent d'autant plus l'ampleur que ceux-ci sont de plus en plus soumis à des contrôles systématiques ordonnés par les différents niveaux hiérarchiques.

Si ces questions ont été bien abordées par toutes les équipes de chercheurs, j'aimerais plutôt parler d'un sujet peu développé au cours de cette recherche et qui à mon avis est de grande importance. Sujet que je situe à l'intérieur de ce que Numa Murard a nommé « Un métier sans contenu ». La façon dont les agents parlent des allocataires m'a montré qu'ils avaient le plus souvent des idées encore une fois peu élaborées sur ce sujet. C'était le plus souvent des idées très subjectives, chargées de préjugés, qui traduisaient une méconnaissance de la population à

⁵⁸ Je reprends les conclusions que Numa Murard a pu faire à partir des rapports de recherche de toutes les caisses qu'il a résumé par des attributs assez provocateurs au sujet de l'accueil : une activité peu reconnue, un métier sans contenu, une activité sans morale.

laquelle ils ont affaire, surtout en ce qui concerne les allocataires les plus précaires, ceux qui sont le plus souvent sources de problèmes. Il me paraît évident que d'une façon générale les agents savent qui sont les allocataires. Ils savent que ce sont des personnes qui ont de problèmes socio-économiques, pour qui les CAF sont souvent leur seul recours. Mais cela est-il suffisant ?

S'ils étaient peut être plus informés sur l'origine de ces personnes, sur la place qu'elles occupent dans l'échiquier de la société française, peut être ils comprendraient mieux qui sont ces personnes et pourquoi elles se retrouvent dans une situation si précaire. Ils auraient peut être moins peur d'elles et comprendraient plus leurs demandes et leurs réactions.

On a toujours peur de ce qui nous semble inconnu et incompréhensible, et on veut toujours éviter le contact avec quelqu'un qu'on connaît mal. Une mauvaise connaissance ouvre les portes aux préjugés. Comme l'affirme E. Canetti (Masse et puissance), « *Il n'est rien que l'homme redoute davantage que le contact de l'inconnu. On veut voir ce qui va vous toucher, on veut pouvoir le reconnaître ou, en tout cas, le classer. Partout l'homme esquive le contact insolite. La nuit, et dans l'obscurité en général, l'effroi d'un contact inattendu peut s'intensifier en panique. Même les vêtements ne suffisent pas à garantir la sécurité ; ils sont si faciles à déchirer, il est si facile de pénétrer jusqu'à la chair nue, lisse et sans défense de la victime. Toutes les distances que les hommes ont créées autour d'eux sont dictées par cette phobie du contact. On se verrouille dans des maisons où personne ne peut entrer, il n'est qu'en elles que l'on se sente à peu près en sécurité. La peur du cambrioler ne vient pas seulement de ses intentions de rapine, elle est peur aussi de son surgissement soudain et inattendu dans le noir. La main déformée en griffe est le symbole toujours utilisé de cette angoisse. 'Agresser', c'est d'abord 's'avancer vers', le contact inoffensif s'interprète ici comme attaque dangereuse, et c'est ce dernier sens qui finit par l'emporter. Une 'agression' est un contact péjoratif* ». ».

Faire connaître aux agents une partie de la population qu'ils vont rencontrer (celle qui pose le plus de problèmes) peut donner plus de sens à leur travail. Nous avons été informés que les agents qui ont participé à la formation Vademecaf avait été sensibilisés à ce sujet. Les agents nous ont confirmé cela, mais d'après ce qu'ils nous ont raconté, nous avons eu l'impression que cette sensibilisation restait encore insatisfaisante, ne situant pas, par exemple, la population qui fait appel aux prestations dans un contexte socio-historique.

La rencontre avec les allocataires fait violence à certains agents. Ils ont peur que cette relation tourne mal, ils sont souvent dans l'appréhension de perdre le contrôle. La violence existe mais elle ne vient pas toujours des allocataires. Elle vient de la situation où les agents se retrouvent, du contexte, du manque d'outils pour faire face à la rencontre avec les allocataires. Des aspects qui prennent d'autant plus d'importance étant donnée la contradiction entre d'une part la préconisation de l'Institution qui vise à faire assumer plus de responsabilité par les agents et d'autre part le maintien d'une organisation du travail hiérarchisée et pyramidale.

Au même temps que l'Institution confère aux agents de l'autonomie, elle ne leur offre pas les instruments nécessaires pour qu'ils puissent la gérer. Cependant elle reste bien présente pour contrôler le travail effectué et pour juger les agents en fonction de leur efficacité (adjectif qui demande à son tour une définition plus précise). Les agents se retrouvent ainsi dans une situation de grande insécurité vis-à-vis des exigences de l'Institution.

Certains agents n'étant pas conscients de la source de leur peur voient chez les allocataires la menace qui pèse sur eux. Ils finissent par projeter la raison de leur malaise sur le « mauvais

objet ». Les allocataires sont face à eux, et pour les agents ce sont eux qui les mettent dans des situations difficiles, se sont eux qui les agressent. Ils accusent des allocataires d'être violents, et ils accusent l'Institution de ne rien faire pour faire cesser cette violence. Ils ont peut être raison de reprocher à l'Institution de ne pas mettre fin à la violence, qui est pour eux très présente.

Mais, le fait de ne pas connaître vraiment les sources de leurs peurs, les conduits à ne pas demander à l'Institution de satisfaire leurs vrais besoins. Il me semble qu'ils ont besoin d'outils pour faire face à la relation avec les allocataires.

Des outils que l'Institution pourra leur donner après avoir en fait défini ce qu'elle attend de leur travail et après avoir donné enfin du sens à leur métier. J'aimerais insister uniquement sur le fait que si nous arrivons à comprendre la situation et à discerner ce que signifie la peur et l'appréhension chez les agents, il ne faut pas laisser les principaux concernées dans l'ignorance.