

## CHAPITRE 4 LES ENSEIGNEMENTS D'UNE ANALYSE DE L'ACTIVITE DANS UN COLLECTIF

### I L'EVOLUTION DES MODES DE TRAVAIL ET D'ORGANISATION DANS L'AGENCE DE LA CAF

Le principe poursuivi depuis de nombreuses années dans les services est de fournir des prestations personnalisées. Pour chaque allocataire, le technicien adresse et signe le courrier, peut être joint au téléphone et appelle lui-même l'allocataire avec un instrument de souplesse supplémentaire : un répondeur dont il se sert pour se concentrer sur d'autres tâches ou pour stocker ses messages et rappeler ses interlocuteurs<sup>1</sup>.

Tout un processus de transformation est engagé au nom de l'allocataire et permet de retenir le principe d'agence réparti sur le territoire. Le service attendu confirme les « attendus » de la production antérieure comme socle de réponse légitime : des prestations versées régulièrement. Il revient au technicien de trouver l'ajustement le plus fin entre la situation concrète et les catégories prédéfinies par les règlements et ce malgré les évolutions de la législation. L'activité cognitive consiste effectivement à opérer des « traductions », soit en partant des catégories connues, des événements familiaux, (naissance, séparation, décès) et en adaptant ces cadres aux situations singulières soit au contraire de façon inductive en partant des cas vécus « souvent émotionnels » et en essayant de repérer les normes prévues.

Parvenue à son terme, la réorganisation transforme les rapports des salariés au but à poursuivre et les interroge individuellement sur la responsabilité du service d'autant qu'ils se sentent physiquement exposés à ces risques. A l'origine, le travail était très décomposé et a éloigné les agents de l'usager.

#### *Les transformations des structures d'organisation*

Une organisation dite en modules (cinq au Siège et trois dans un autre établissement) a d'abord été mise en place préparant les agences phase ultime de l'organisation d'ensemble. Des portefeuilles individuels d'allocataires sont instaurés. Une organisation en binôme modifie la répartition initiale. Chaque technicien a la responsabilité d'un portefeuille (liquidation, accueil téléphonique, classement). Chaque technicien est équipé d'un téléphone et d'un répondeur ainsi que d'un terminal relié en temps réel à une application informatique valable pour la région parisienne.

Le technicien a la responsabilité d'environ deux mille allocataires et peut-être amené à faire l'accueil au guichet. Dans chaque module de prestation, le responsable<sup>2</sup> (niveau 6 ou 7 de la classification) coordonne l'activité de son équipe composée de quatre agents de maîtrise, de

---

<sup>1</sup> La région parisienne a depuis quelques années un modèle de gestion informatique dit en temps réel. Alors qu'elle était déjà opérationnelle en province, l'application nouvelle appelée Cristal est mise en place dans l'agence depuis 1998.

<sup>2</sup> Dans cette organisation, les cadres n'ont plus d'adjoint

trente techniciens conseil et d'agents de contrôle (appelés GAC). Par la suite, une équipe d'intervention est organisée afin de soutenir l'activité dans les portefeuilles en retard. Depuis 1995, toute l'organisation est tournée vers l'objectif d'être à jour : ce pari a été gagné par la Direction afin de modifier l'état d'esprit des équipes, et de crédibiliser les projets de la Direction<sup>3</sup>. Cela s'est traduit par la création de huit agences de proximité composées de techniciens conseils responsables de portefeuilles d'allocataires et de travailleurs sociaux implantés sur un secteur géographique donné. Le projet de la Caisse a pour objectif de permettre à la CAF de s'adapter le plus possible au contexte social et économique en forte évolution dans le département. La nouvelle organisation s'appuie sur une analyse de la typologie nouvelle des allocataires. Une nouvelle clientèle connaît de grandes difficultés. Le nombre et le profil évoluent considérablement. Auparavant, les usagers étaient essentiellement des familles avec enfants. Désormais, il apparaît une majorité de familles monoparentales ainsi que des célibataires, et souvent en grande précarité. Les prestations servies deviennent le revenu de la famille.

Une exigence apparaît alors, un service de plus en plus personnalisé, tenant compte de la situation parfois complexe des usagers. Il n'est parfois pas rare d'observer des démarches multiples de leur part : téléphone, guichet et parfois des courriers non ouverts. L'évolution des prestations, la complexité croissante des problèmes sociaux entraînent la création de nouvelles prestations ou des mises sous condition de ressource des prestations existantes. Autrefois, les droits étaient liés à l'activité professionnelle. Désormais de nombreux ayants-droit ne peuvent faire valoir des ressources propres. La CAF a dû renforcer son dispositif d'accès aux droits. Chaque prestation comporte une spécificité en terme de conditions d'accès, de dates d'effet ou de limites. La complexité est en partie liée au nombre de prestations en vigueur, qui engendrent surtout une diversité de bases de calcul des droits des usagers : 24 000 règles de droit. Des publics différents ont accès au service de la CAF et attendent une réponse adaptée. Chaque personne ne souhaite pas être un matricule anonyme, elle demande un contact direct et personnalisé au téléphone. Elle est rassurée lorsqu'elle connaît le nom de son interlocuteur.

Toutes les évolutions ainsi résumées ont une incidence sur les performances, les conditions de travail et les compétences exigées pour les techniciens conseil. La CAF a anticipé toutes ces transformations depuis déjà quelques années en renforçant avec le projet d'agences la recherche de qualité de service. Une profonde transformation est visible du point de vue des compétences des techniciens qui deviennent conseil dans leur dénomination.

#### *Une nouvelle orientation de proximité*

Dans un premier temps, la mise en place des modules avait généré une polyvalence des équipes tandis que les individus restaient individuellement spécialisés dans des prestations différentes. *« Dans les modules, les techniciens étaient organisés plus ou moins par prestations. Le courrier était distribué au fur et à mesure, on répartissait le travail, chaque dossier d'allocataire était donc suivi par plusieurs techniciens ».*

Le changement dans l'organisation du travail se traduit de la façon suivante : *« la seconde action a été d'organiser nos agences avec un interlocuteur unique : le technicien ou la technicienne conseil, chargé(é) de suivre entièrement l'allocataire, pour toutes ses prestations. Maintenant, le technicien conseil est fonctionnellement polyvalent, il travaille avec un terminal en temps réel qui lui permet de boucler la situation et, sauf invalidation de*

---

<sup>3</sup> Il s'agit du projet appelé « hors les murs » cf. supra chap 3

*l'agent comptable dans 48h, le technicien a sur son écran la situation que connaîtra effectivement l'allocataire » (Jaeger et Linhart, 1998). Puis les agences ont leur guichet et leurs permanences. Ce sont des lieux d'accueil où les dossiers doivent être gérés entièrement.*

Les techniciens ayant l'usage d'un téléphone considéraient que les appels les empêchaient de travailler, donc quand la situation devient complexe ou qu'ils ne veulent pas être interrompus dans leurs tâches de liquidation, ils recourent au répondeur. Mais en contre partie ils doivent rappeler l'allocataire dans les vingt quatre heures. Cette forme de polyvalence fonctionnelle des techniciens conseil est justifiée. *« C'est qu'ils doivent accueillir le public aux guichets, par rotation : chacun le fait quatre heures par semaine. Ils reçoivent bien évidemment tout le monde, y compris tous les allocataires de la circonscription. Pour les dossiers qu'ils gèrent, ils fixent des rendez-vous »*. La préoccupation de performance est elle même mise en avant afin de confirmer les choix de structure dans la durée. L'option d'une certaine poly fonctionnalité est avancée. Chaque technicien dans ce contexte est effectivement détenteur d'un portefeuille de bénéficiaires et doit assurer l'accueil au guichet (une demi-journée par semaine). Cependant la mise en place de ce mode de fonctionnement repose aussi sur l'existence de binômes, et pourtant chacun déclare travailler *« dans son coin », « on n'a pas besoin de se coordonner, ça ne s'est jamais fait, sauf pour l'accession à la propriété. Là on échange. Sinon on est complètement sorti de la notion de binôme. D'ailleurs c'est inutile, et serait valable s'il y avait complémentarité, mais ce n'est pas le cas »*.

#### *Les modalités de gestion de la performance*

L'organisation de la journée est prévue par toutes les personnes en début de journée, avant la plage d'ouverture des téléphones avant 9 heures 30 minutes *« si la chemise est légère en quantité, on est plus détendu »*. La charge de travail est variable d'une journée à l'autre ; souvent les appels téléphoniques interdisent une concentration et une disponibilité suffisante pour traiter les dossiers. De plus la polyvalence exigée rencontre des difficultés du fait de la situation des allocataires de plus en plus précaires. L'application informatique nommée *« Temps Réel a beaucoup changé le travail, c'est très apprécié des techniciens conseil : le résultat est immédiat, on peut se poser des questions et ça ne demandent pas des compétences particulières. Il faut quinze jours pour la mise en route. Et les paiements sont beaucoup plus rapides avec l'informatique »* (Responsable agence). Malgré des règles d'appréciations des droits qui sont différentes d'une prestation à l'autre, l'expérience du maniement des règles est très répandue.

*« On commence nécessairement par un courrier et après une première relance, s'il y a incompréhension, on essaie de communiquer par le téléphone, et dans certains cas difficiles, on suggère aux allocataires en difficulté de passer à l'agence ou si ce sont des personnes âgées de leur envoyer un agent itinérant »* explique un technicien. Dans le cas des courriers à rédiger, la préoccupation de sa lisibilité est exprimée : *« On a des modèles type, il faut éviter les lettres compliquées. Ils ne lisent pas jusqu'au bout. Il faut rester simple, clair »*. Le technicien établit une préparation de son travail par lot : dégager des priorités, traiter *« le tout venant »* en fonction des dates de réception et dans le cadre de consignes connues données par le cadre. L'opération de réception du courrier est une des étapes pivot du déroulement des journées de travail.

*« C'est de tout : des événements familiaux multiples, naissance, décès, séparation, cela induit des modifications de fichiers, c'est très varié. L'allocation logement, c'est beaucoup plus répétitif (quittance, loyer) les déclarations de ressources, le revenu minimum d'insertion : ceux-ci sont des traitements importants, des prestations souvent alimentaires »*.

Lors des observations, les techniciens décrivent un enchaînement logique, pour un fait générateur, une situation, impliquant des droits qui donnent lieu à un versement d'allocations de montants variables.

« Nous ne rentrons pas bêtement des informations dans l'informatique, par exemple, pour l'allocation logement le loyer de départ, cela induit la somme à verser (plus ou moins d'argent). Le raisonnement est toujours là. « Regarder tous les droits, par exemple pour une femme séparée, on étudie tout ce qui lui est dû, pour l'exemple d'un décès idem. C'est la façon de raisonner qui convient ». Un technicien déclare à propos des compétences qui sont exigées : « chaque personne a des capacités, certaines essaient de lire entre les lignes, manifestent un esprit critique, de voir la vie », Au-delà des lignes de compréhension de la situation de la famille, les agents sont amenés à se donner une représentation du cas traité. « Parfois, elles se compliquent la saisie. Elles font une étude plus lente des dossiers, vérifient tout ». Un autre technicien décrit et justifie ses stratégies de régulation entre les différentes activités : « je fais un tas dans le cas d'une opération à effectuer. Je regroupe les dossiers avec plusieurs opérations. J'encode et je mets le répondeur, après j'écoute mes messages et je rappelle (3 fois par jour). Il y a un risque d'erreurs. Je note les messages sur un cahier. Si je suis interrompu par le téléphone pendant que je saisis à l'écran, je dois réintégrer tous les codes en référence au dossier ». Les agents craignent, sous la pression de l'urgence de faire des erreurs de dossier surtout s'ils sont interrompus. « En procédant comme ça, ça va vite, j'encode vite. Il reste un risque plus faible d'erreurs dans les chiffres et les dossiers. Je perds moins le fil. Je m'organise ainsi, car il m'est arrivé de constater que j'étais en train de saisir la catégorie professionnelle de celui que j'avais en ligne ». Les événements familiaux sont toujours à l'origine des difficultés de traitement : « j'entends par complexe des situations familiales définies par la vie maritale, la situation familiale, la situation professionnelle (salariés ou précaires), la situation des enfants (leur nombre, leurs noms, leur rattachement parental, la nature des prestations, s'il y en a plusieurs, ceci correspond à plusieurs zones d'information soit à saisir soit à vérifier à l'écran ».

### *Une mesure de la productivité dictée par la nécessité d'être à jour*

Dans la même période, les exigences de travail se sont transformées. « Chez nous le problème c'est que la production est une pression, il faut faire du chiffre et après on revient sur les erreurs ». Elles se manifestent d'abord par la définition détaillée de nouveaux objectifs. Ils s'expriment en nombre d'opérations par jour. Un dossier traité égale deux opérations, un courrier correspond à une opération, le téléphone à une autre. « Mais ça dépend de l'information demandée. Certains font jusqu'à soixante dix opérations par jour, mais alors ils ne répondent pas au téléphone ». Cette activité qui peut être jugée résiduelle s'avère plus lourde et difficile à bien organiser. « C'est aussi le classement : les purges annuelles, c'est-à-dire les dossiers de gens qui n'ont pas fait parler d'eux depuis longtemps, qu'on retire, certains le font au fur et à mesure, d'autres laissent traîner ».

Dans cette Caisse, le principe de fonctionnement actuel pour les personnes, est d'être à jour. La souffrance antérieure exprimée par les techniciennes dans l'appréciation de situations tendues qu'elles ont vécues est rappelée selon l'expression « *plus jamais* ». Les retards accumulés étaient tellement lourds que les personnes disent en avoir rêvé, tellement elles étaient angoissées.

## II LES STRATEGIES D'ORGANISATION DE LEUR JOURNEE DE TRAVAIL PAR LES TECHNICIENS

Nous avons rencontré plusieurs types de situations qui nous semblent caractériser la complexité du travail et de la sollicitation de l'expérience de chaque agent. Il s'agit de différents paramètres liés aux prestations elles-mêmes, des différentes applications informatiques, de l'accès aux droits pour les allocataires et des interactions des techniciens CAF avec eux. Même si la grande majorité des agents ont été recrutés dans les années 1970 et qu'ils font aisément référence à la règle plutôt qu'à la relation de service, ils n'en possèdent pas moins le potentiel pour maîtriser la pratique de cette activité. A priori, le développement et la diversification des relations avec le public pourraient être de nature à valoriser les atouts de l'expérience professionnelle. Les agents anciens peuvent puiser dans leur expérience de la vie (acquise hors travail ou dans d'autres emplois), des ressources pour faire face aux incompréhensions, inquiétudes ou tensions qui surgissent parfois dans la relation avec les allocataires. Ils développent volontiers (même lors du travail sur dossiers) une approche « intégratrice » de la situation de leur interlocuteur, qui leur donne une vue d'ensemble de la situation et de l'histoire de celui-ci. Cette façon de faire, plus « humaine » d'après beaucoup d'entre eux, pourrait en principe s'avérer bien adaptée aux situations de relation directe avec l'usager, même si celui-ci peut aussi afficher une hostilité.

Cette section permet de dégager les points clé significatifs des critères nécessaires à la maîtrise de l'activité : la maîtrise des règles en référence des méthodes et à des outils de traitement, l'expérience des méthodes de traitement, l'expérience de l'outil informatique et l'expérience en matière de vérification des informations et leur cohérence.

L'organisation est une des clés de la territorialisation des activités et de leur personnalisation : *« on a une chemise correspondant à un portefeuille individuel découpé en tranche matriculaire. Il contient des pièces, des dossiers nouveaux, des traitements de masse. La répartition de son contenu est faite selon des décomptes : à chaque échéance correspond une créance ».*

Une technicienne déclare commencer sa journée par les dossiers puis les courriers et les traitements de masse. *« Dans la mesure où je peux faire la journée. Le fait d'être à jour facilite le flux des courriers qui sont à peu près réguliers ».* Parfois, elle dit laisser tomber le classement, *« c'est plutôt à la fin de la journée de travail. Je me permets de mettre de côté l'ASF que je fais après 16 heures. Pour le répondeur, je préfère l'arrêter, la réponse est instantanée ».* Une autre technicienne précise : *« j'organise ma journée en créneau horaire, j'arrive à 7 heures 30, je traite les dossiers jusqu'à 9 heures 30 jusqu'à l'ouverture des plages téléphoniques, parfois je prolonge jusqu'à 10 heures 30, après je passe au courrier ou aux traitements de masse s'ils sont importants. Les traitements sont interrompus par le téléphone, j'utilise peu le répondeur ».* Elle précise : *« je domine plus la situation, dès la veille au soir, j'étudie la chemise, repère, son épaisseur ça paraît plus léger, il n'y vient pas de difficulté, (en cours tout en temps réel - traitement informatique - sauf la prestation AGED-Allocation de garde à domicile- qui est faite à la louche. C'est fait au siège en relation avec l'URSSAF ».*

Chacun dit apprécier personnellement le degré d'urgence. Avant la diffusion du RMI, elle confirme : *« C'était l'angoisse avec le programme informatique ».* Un troisième technicien décrit son activité : *« grâce à la chemise, on compte les traitements de masse, les courriers. Je commence par les traitements de masse après le RMI et l'API considéré comme urgent. J'attaque la veille si possible et afin de faire les priorités chaque jour, en fin mois je vérifie les RIB (Relevé d'identité bancaire des allocataires) pour éviter les réimputations ».* *« Je trie le courrier : les décès, les nouvelles adresses, je ne travaille pas au jour le jour, je suis peut-être lente par contre j'ai l'avantage de traiter l'allocation de soutien familial que j'échange avec d'autres prestations ».* Un autre technicien précise son équilibre et sa façon de générer

une action sous contrôle réflexif : « je m'arrange pour faire une heure après 16 heures quand il n'y a plus de téléphone ni de collègue pour me déranger. J'essaie de prendre par priorité les urgences : c'est mon raisonnement, c'est sûrement l'expérience, chacun travaille tout seul, on procède par anticipation en début de mois, plus de traitements de masse, trois à dix dossiers par jour. L'activité peut varier du simple au triple ».

Les techniciens peuvent opter soit pour leur préférence soit pour une procédure type : « je commence par ce que j'aime : le revenu minimum d'insertion, puis les traitements de masse, selon les périodes, les déclarations de ressources ».

La préoccupation de la performance est constante soit pour se comparer aux plus jeunes, soit pour évoquer la pression du rythme. « On nous compare aux nouveaux : ils vont si vite. Une exigence s'impose : faire de plus en plus vite sans générer des retards et des réclamations ». Quelles sont les capacités induites par cette accélération ? « Il faut lire, il faut savoir où on va. Il faut que cela soit clair. Il faut avoir en tête toutes les prestations ».

#### *La maîtrise des règles en référence à des méthodes et à des outils de traitement*

La difficulté pour les agents ne consiste pas seulement à trouver du temps pour se pencher sur des dossiers complexes ou assurer une relation à l'assuré approfondie, mais aussi à valoriser des activités qui sont considérées par beaucoup des plus anciens comme secondaires par rapport à la liquidation. Les techniciens précisent : « on a environ une dizaine de cas complexes par an qu'il faut démêler souvent pour la prestation allocation soutien familial ASF, exemple, rechercher des précisions sur les droits au RMI ou auprès de l'employeur précédant du mari, des attestations de revenu. Je ne sais pas si tout le monde travaille de cette façon. Les traitements peuvent être étalés selon les dossiers reçus ; le technicien donne l'exemple des prestations dites complexes comme l'allocation adulte handicapée et l'allocation de soutien familial. Dans le cas de l'allocation adulte handicapé une commission se tient tous les six mois, ainsi le dossier doit être présenté en temps et en heure ». Certaines prestations sont « liquidées » rapidement (trois à cinq minutes), dans le cas de la réception d'une pièce qui donne une ouverture de droit.

Citons des méthodes mises en exergue par les techniciens observés : « en premier lieu on adresse un courrier à l'allocataire, en deuxième lieu, en cas d'incompréhension, on essaie de joindre au téléphone l'allocataire. En troisième lieu, on peut demander une enquête au GAC (agent itinérant) et cela plutôt pour les personnes âgées ». Un technicien précise son mode de régulation : « je compte l'arrivée, s'il y a un retard, je commence par les dossiers jugés « alimentaires » comme le Revenu Minimum d'Insertion, l'Allocation pour Parents Isolés, l'Allocation Adulte Handicapé entre autres lorsqu'il s'agit de pièces attestant des périodes de déclaration trimestrielle ou de ressources litigieuses qui n'ont pas pu être traitées automatiquement et qui interdisent la liquidation de la prestation ? On a l'habitude, en un seul coup d'œil, je repère les pièces manquantes ».

#### *L'expérience des méthodes de traitement*

Les techniciens unanimement considèrent que leurs priorités de traitement sont justifiées par des raisons économiques pour leurs allocataires. Dans le cas de la prestation AAH<sup>4</sup>, l'application informatique n'est pas intégrée au temps réel utilisé pour les autres prestations. Dans le cadre des observations prolongées des postes de travail chaque technicien a mis en

---

<sup>4</sup> AAH allocation adultes handicapés

évidence la grande variabilité de son activité d'un poste à l'autre ou d'un trimestre à l'autre. Un technicien précise « *Selon la pièce reçue, c'est plus ou moins long* » et surtout si les consignes changent : « *cela change tout le temps, exemple les délégations avec le RMI et le contrôle de la préfecture, avant tout était soumis, après relâche ensuite il était nécessaire de demander l'avis, en particulier pour les professions libérales* ». Un autre technicien commente : « *en informatique, il y a des risques de créance de toutes les prestations. Pour les travailleurs indépendants s'il y a souvent mêmes des enquêtes, une recherche d'insertion pour obtenir droit au RMI. La législation change tout le temps. C'est pourquoi les séances d'informations sont utiles. Tous les jeudis, une réunion a lieu avec le cadre ainsi qu'une note par modules* ». L'exemple des périodes de référence est significatif : elles s'avèrent source de difficultés pour la mise en place des droits aux prestations. Les techniciens disent avoir un raisonnement global sur les dossiers et juger rapidement « *si cela fera plus ou moins d'argent à l'allocataire* ». Certains font une vérification systématique afin de valider les zones « sensibles » des dossiers qui conditionnent les versements des prestations. La mémorisation des codes courants correspondant à des situations administratives est très développée. Les séquences observées font apparaître l'enchevêtrement entre les compétences liées à la maîtrise des règles en matière de prestations et les procédures informatiques.

### *L'expérience de l'outil informatique*

L'usage de l'outil informatique est mentionné comme l'élément central du traitement de chacun des dossiers. L'existence d'opérations réalisées, de panneaux à suivre directement avec méthode dans la réalisation de la tâche, ainsi que l'existence de zones techniques dites « mémo » sont utiles pour conserver la mémoire.

La mémoire des codifications permet aux agents expérimentés d'être libérés d'un souci dans la plupart des cas. Un technicien précise : « *on connaît bien par cœur les codes les plus utilisés, on dispose d'aide pour les autres. Si un code manque, on peut se référer au tableau papier, tout n'est pas à l'écran* ». Par ailleurs, ils confirment l'appréciation positive qu'ils portent aux outils dont ils disposent : « *si l'informatique marche bien, tous les techniciens approuvent très bien et ne voudraient pas revenir en arrière. On aimerait avoir l'AAH en temps réel* ». Ils développent l'idée selon laquelle les systèmes facilitent le raisonnement : « *l'informatique, c'est une gymnastique intellectuelle* » mais apprendre à les utiliser n'est pas aisé : « *L'apprentissage est rébarbatif* ». Après la routine s'instaure : « *mais c'est toujours pareil, l'information à l'allocation garde domicile, on fait machinalement* ». « *On connaît par cœur les codes les plus utilisés, il y a des aides en ligne si un code manque, plus des tableaux papier, tout n'est pas à l'écran* ».

### *L'expérience en matière de vérification des informations et leur cohérence*

Le caractère prioritaire de cette activité avec le déroulement systématique des panneaux est mis en exergue. La vérification des zones d'information est effectuée avec précision. Les raisonnements exprimés par les agents sont plus ou moins explicites pour chaque prestation dans son enchaînement en liaison avec l'accès aux droits. Le processus réalisé par les agents observés consiste à passer la pièce en revue, vérifier avant six panneaux par exemple dans le cas de la reprise du travail, puis vérifier la nouvelle adresse au dos des enveloppes. « *On veut voir si ça paie. Si ça génère des créances* ». « *Je ne m'arrête pas à la pièce, je regarde ce qui manque auparavant. Dans le cas des déclarations de ressources, je recherche les informations manquantes* ». Ceci est bien le raisonnement basique commun à toutes les prestations.

Les techniciens précisent que leurs références sont acquises dans la pratique prioritairement et que les renforcements continuent à s'imposer du fait de la complexité des prestations et de leur évolutivité. *« On en apprend plus sur le tas qu'à l'école. On y a acquis les bases. On a beaucoup diminué les recyclages. L'AGED cela dure juste une journée. Il existe un suivi législatif, cela aide, on a besoin de ça pour se rassurer »*. Un principe de base est indispensable, déclarent les techniciens : *« pour un fait générateur, il faut d'abord regarder la date d'effet »*. Il existe une aide informatique qui permet des signalements, cela évite des anomalies : malgré l'énorme réticence à introduire la différenciation éventuelle liée à l'âge, les techniciens mentionnent l'expérience acquise dans l'exercice du travail : *« En vieillissant, on arrive mieux à gérer son temps »*. L'intérêt d'une démarche plutôt qu'une autre est dévoilé comme issue de l'intuition : *« pour le travail, je vais à l'essentiel : je fais par téléphone, cela fait une économie de temps et d'argent »*. Et de constater : *avant on travaillait en batch. Il y avait des anomalies simplement on ne voyait pas. Aujourd'hui, le risque de se tromper est plus faible : le résultat est visible »*. C'est comme si l'assurance de sa performance était plus grande. Un autre technicien commente la nécessité de « jongler » entre les possibilités offertes par le système mais qu'il faut découvrir à l'usage : *« pour le courrier je lis, j'ai un aperçu à l'écran de ce que je dois faire : (rappel d'une période, si j'ai une créance, c'est une erreur) : on est toujours obligé de jongler. Pour un fait générateur, les infos ne sont pas actualisées, les dates des aides aux logements, c'est bancaire »*.

### III LES SITUATIONS D'INTERACTION AVEC LES ALLOCATAIRES

Nous avons retenu de présenter les situations d'interaction en graduant les éventuelles difficultés de l'accès aux droits aux situations de relation soit à distance, soit en face à face. Pour le guichet tant craint par les techniciens, nous avons souligné la proximité de la précarité et les risques d'agressivité, mais aussi les caractéristiques de l'expérience acquise dans les situations de relation et de connaissance des différents publics.

Dans la représentation de l'activité, c'est sur ce point que les techniciens sont les plus prolixes. Cette évolution est source de déstabilisation. La verbalisation est une occasion d'exprimer et peut-être de prise de conscience des difficultés rencontrées et des résistances personnelles à ce changement. Certaines évocations de situations sont source de justification. Ils se souviennent de leurs apprentissages et restaurent le principe du tutorat comme soutien à leur initiation : *« on s'appuyait sur les anciens »*. Une technicienne déclare : *« on a l'habitude de nos allocataires. On n'a pas à faire à la même clientèle pour l'AGED qui nous envoie des fax. Ils comprennent les difficultés des autres clients »*. La question des minima sociaux conditionne l'accès aux droits. Cette question est une préoccupation depuis déjà quelques années pour les techniciens des CAF lorsqu'ils citent les prestations à caractère alimentaire. Effectivement, une autre technicienne signale le nombre étendu de prestations ciblées sur des populations extrêmement différentes au plan culturel et économique. Par la même, elle met en évidence les nouvelles orientations prises par le législateur en matière de prestation. Les prestations changent, sont de plus en plus ciblées, élargies par des tranches d'âges différentes de moins de vingt cinq ans et plus de soixante ans. Avant, il y avait de grands blocs de prestation où chacun était spécialisé. Aujourd'hui, le nombre de prestations a encore évolué<sup>5</sup>.

#### *Les situations de relation à distance*

---

<sup>5</sup> Le chiffre de 22 à 24 prestations est mentionné et tous les agents signalent le traitement du RMI et des aides au logement.

Les techniciens ont déjà commenté de façon contradictoire l'intérêt et le stress induit, des interruptions qui sont extrêmement perturbatrices pour les personnes qui adoptent des stratégies de contournement avec l'usage du téléphone (doublé du répondeur) dont ils disposent sur chacun des bureaux. L'usage du téléphone et du répondeur entraîne des stratégies de contournement et de préservation de soi, de ses objectifs et des demandes audacieuses : *« il faut vraiment les discipliner, les gens qui ont envie de parler, ils appellent tous les jours : premier jour, c'est parti sur le compte. C'est difficile, la personne se met à pleurer, on lui dit : ne m'appellez pas demain, cela m'est difficile de les rabrouer, je ne les envoie pas balader. C'est au feeling »*. Mais le téléphone reste un outil préférentiel. Un technicien précise : *« le téléphone fait baisser les retards, résout plein de problèmes. Je suppose qu'il y a une concentration de personnes en difficulté »*. *« C'est bien pratique. On répond au courrier par téléphone. Le choix se présente quand il y a des problèmes de compréhension ou des pièces certifiées conformes, après une demande une première fois, les allocataires sont contents, ils voient que ça marche, il n'y a pas d'agressivité dans la majorité des cas, parfois de la mauvaise foi, il faut faire entendre le droit »*.

Les techniciens sont unanimes : *« les allocataires sont contents d'avoir un interlocuteur »*. Les allocataires disent : *« on rappellera pour avoir son technicien »*. Cette observation plaide pour la méthode de répartition des activités et conforte les agents dans la gestion de leur portefeuille mais elle entraîne une attitude excessive de dépendance dans certains cas. *« Sans téléphone, c'est totalement différent »*. Les interventions liées au téléphone sont jugées perturbatrices dans le cours de la liquidation au cours du traitement d'un dossier. *« Il n'arrête pas de sonner, c'est une source d'erreurs »*. *« Il faut quitter la fonction à l'écran, demander le matricule à la personne, consulter le dossier. La déclaration de ressources avait été demandée trois fois »*. Le technicien ne comprend pas la politique de communication de la Caisse : *« la CAF veut faire des économies en n'envoyant plus de documents alors ils téléphonent pour vérifier »*. Par ailleurs, de nouvelles prestations sont créées. Les familles ne sont pas bien informées. La personne confirme en citant l'impact du téléphone pour en argumenter les excès : *« le téléphone cela me barbe, je n'aime pas parler dans le répondeur, on a une moyenne de trente téléphones par jour minimum vingt à vingt cinq. C'est variable pour la durée des communications, pour l'allocation soutien familial, la recherche d'informations est longue. Les allocataires laissent des messages, il faut rappeler à une certaine heure, cela interrompt le travail, je préfère prendre les appels liquidation. Le temps d'une photocopie, d'un café on a un message »*.

*« Le répondeur, c'est une bonne chose. On rappelle aux heures indiquées par l'allocataire. Cela permet une organisation du temps pour faire les dossiers complexes »*. Un technicien considère le répondeur comme *« une bonne chose »*, *« on rappelle aux heures indiquées par l'allocataire, cela favorise l'auto organisation liée en particulier dans les cas de dossiers complexes »*. Mais son usage reste cependant différencié selon les personnes. Soit le technicien accepte d'être interrompu dans l'activité de liquidation ou il craint de faire des erreurs décisives de chiffres correspondant aux matricules des allocataires. *« On est dérangé, pourquoi ne pas décrocher le téléphone ? On a beaucoup plus de trucs à faire »*. Une technicienne a été longtemps affectée à la gestion administrative, éloignée du rapport à l'utilisateur. Elle précise : *« je ne crois pas suffisamment à l'action sociale »*. Et elle confirme la source de ses réticences : *« le téléphone, c'est comme l'accueil des allocataires, il y a des problèmes entre le personnel et les allocataires pour des problèmes de charge de travail. Il faut que cela suive derrière, c'est très pénible quand les paiements ne suivent pas »*. De plus, elle dit ne pas se servir du répondeur : *« Je prends au fur et à mesure »*. Elle décrit les complications induites par une interruption, les manipulations nécessaires dans ce cas là :

« *utiliser la touche sortie saisie, aller en consultations* », elle précise se préserver en choisissant une méthode scrupuleuse qui évite des erreurs, elle cherche à ne pas être troublée dans l'exécution de sa tâche : « *il ne faut pas mélanger l'écran référence, j'écris sur le dossier où j'en suis, j'ai déjà un plan au crayon, je reviens en arrière si j'ai oublié* ».

### *Les situations de face à face*

Certains techniciens précisent que les exigences sont particulières : « *le guichet, c'est un vrai métier, il faut y mettre des gens flexibles, mobiles, pas n'importe qui. La polyvalence qui inclut le guichet dans les tâches n'est pas bonne non plus du point de vue des allocataires, les allocataires tombent sur les techniciens qui ne savent pas les accueillir, qui ne sont pas flexibles* ». Les techniciens se sentent contraints d'assurer cette activité. D'autres personnes refusent d'y travailler et justifient leur position par des arguments personnels : « *c'est mieux au fond pour les allocataires mais pas pour elle, même si elle ne veut pas remettre en cause sa logique* ». Ils assurent de leur assentiment : « *tout va bien, l'informatique, la polyvalence, le vrai problème c'est le manque d'effectifs. Il faut quantifier la charge. Avant quand j'avais terminé mon poste, j'allais voir l'agent de maîtrise pour renforcer quelqu'un. Maintenant je ne le fais plus. Le passage d'une demi-journée à deux au guichet, ça change tout pour les usagers c'est mieux, mais pour nous quand on remonte, la charge du travail, elle nous attend. Il y a moins de courriers, mais plus de dossiers traités* ».

### **L'expérience de l'accueil**

Objet de tension, le guichet est évoqué comme une interaction difficilement maîtrisable même si ce sont souvent des cas difficiles et forcément exceptionnels qui sont évoqués. Une personne expérimentée parle en connaissance de cause, il est resté au guichet pendant neuf ans : « *au guichet, je ne pense pas qu'on puisse être heureux d'y travailler, c'est dur, il y a la difficulté de la confrontation avec les allocataires, l'urgence des cas à traiter : Madame qui arrive abandonnée avec ses enfants, on l'envoie à l'action sociale pour des secours, à la mairie, c'est la détresse, il y a toujours trente à cinquante personnes par demi-journée* ». Ce travail de guichet correspond selon lui à un « *vrai métier* » à part entière. Mais à la CAF qui subit ces mêmes processus de modernisation, le client est un grand facteur de déstabilisation et joue difficilement « *son rôle d'alibi* ». Désormais un certain nombre de prestations ne sont attribuées que sous condition de ressources. A l'origine, beaucoup d'entre elles étaient liées exclusivement à la situation familiale. Ils expliquent la progression des conditions du travail : « *le guichet maintenant pour les polyvalents, c'est peut être un progrès, mais on a demandé à des personnes de l'ancienne structure de se mettre ou pas. C'est pas évident, au guichet. Il ne faut parfois pas être trop sensible, sinon on perd les pédales. N'importe qui peut y aller. Maintenant n'importe qui y va. Mais nous, on a une formation mais pas les anciens. Le guichet, c'est pas la même approche. Pas du tout. Il y a toujours des problèmes de violence et d'agressivité. Il faut savoir le gérer. C'est une aptitude. C'est pas très bien étudié par des organisations. L'aptitude c'est vraiment le problème pour les jeunes. Si une personne est trop sensible il faut rester détaché. Le guichet, ça peut faire trop* ».

L'efficacité et les compétences induites par ce travail sont méconnues. Cependant ils ont une même expression de leur difficulté : « *la conviction que leur lutte quotidienne pour assumer leur mission, n'est absolument pas reconnue, ni en interne ni surtout en extérieur* ». Ainsi cette Technicienne confirme son analyse de la valorisation de cette mission : « *je trouve qu'on fait un travail très riche et pas reconnu. On fait un travail dur psychologiquement, c'est pas évident la charge de travail qu'on a et on est au bas de l'échelle avec 1070 € environ. On*

*n'est pas reconnu non plus par l'opinion publique. C'est un peu le problème de l'image de l'opinion publique ». C'est un travail où « chacun se débrouille, où on fait son boulot en son âme et conscience, et pourtant comme la Sécurité Sociale on a une image de fainéant », se lamente une autre technicienne. « C'est vraiment le leitmotiv ».*

Ils ont pourtant observé les effets sur la souplesse de l'organisation et en tiennent compte: ce qui arrange les allocataires n'est pas nécessairement ce qui arrange les techniciens conseil. Un constat implicite s'élabore à partir d'une non-convergence d'intérêts entre les allocataires et les techniciens qui les gèrent. C'est ainsi qu'apparaît la question du service rendu et attendu. Le processus n'est pas visible à priori : plus les conditions d'accueil s'améliorent, plus les allocataires se présentent aux guichets sollicitant d'autres services. *« Il y a plus de proximité. Les gens se déplacent plus : il faut plus de personnes pour les recevoir. Le travail à traiter reste le même. L'accueil c'est surtout de l'information. Ils déposent les pièces, demandent des attestations, des allocations logement, on fait des photocopies, des certificats de conformité. On est un relais avant de traiter les pièces. On aide à compléter les dossiers. En haut, on traite. On vérifie le dossier. Si tout est OK on fait entrer dans l'informatique. On est avalé par son poste. Je m'en sors tout juste. Les réticences sont latentes : la fuite et l'agressivité sont exprimées dans les différents comportements. De son côté, l'encadrement de terrain connaît bien tous les problèmes qui accompagnent cette descente au guichet. Elle laisse parfois des traces ».* Ces situations reflètent les tensions que vivent les agents et la justification de leurs conduites et de leur analyse. *De plus si, ils doivent affronter, pour certains, un climat d'hostilité : « L'accueil est difficile, les techniciens sont victimes de gestes ou paroles agressives, ils ont des certificats médicaux qui les dispensent de l'accueil pendant un certain temps »* remarque un agent de maîtrise. *« Avant les techniciens conseil étaient dans leur bureau et ne sortaient pas, maintenant ils vont à l'accueil et ils n'ont pas la formation pour affronter des gens en situation difficile comme ici. C'est une dimension nouvelle de leur travail, le face à face avec l'allocataire, de visu ou même vus par téléphone. Je fais des réunions où nous discutons, ça permet de calmer, mais c'est pas suffisant, ils ont besoin de davantage de formation et de soutien, il leur faut comprendre que ce face à face fait maintenant partie de leur métier, il y a une petite initiation à la gestion des conflits avec un psychanalyste, mais deux jours et puis plus rien. Cela dit, c'est pour les anciens que c'est plus dur, les jeunes entrent ici en sachant qu'ils auront à le faire »,* dit le même agent de maîtrise.

*La proximité de « la misère du monde »*

Cet accroissement de personnes en difficulté est à l'origine du mal être exprimé par les anciens techniciens, qui n'ont pas choisi de *« faire de l'accueil »* et qui disent : *« ne pas avoir une vocation sociale »*. Très peu se positionnent dans une relation *« humaine »*, beaucoup adoptent une attitude plus distante et professionnelle pour *« résister à la pression morale »*. Par ailleurs *« Faut être blindé, ça s'acquiert avec des années au guichet »* (confie un contrôleur après dix ans d'expérience au guichet). C'est comme si lorsque le technicien était confronté à la situation économique des personnes, il avait du mal à résister à la compassion ou si il avait mauvaise conscience et que malgré tout, il se comparait à leur condition.

Les agents sont aux prises avec les contradictions de la mission telle qu'elle a été pensée par le législateur : une fonction d'assistance en premier lieu, puis une mission économique pour les flux de gestion de l'entraide.

Ces interactions peuvent engendrer des perceptions très diverses. *« C'est au guichet, qu'il y a le plus de risque d'agressivité. Il faut faire des avances (en argent) mais c'est différé le mois suivant »*. Si la personne refuse de remplir les papiers, le technicien les renvoie vers l'assistante sociale. *« Au guichet, c'est quelque fois plus dur. Il faut vider la salle après seize heures. On a des insultes, mais aussi des cadeaux (on ne peut pas accepter). Une fois, on nous a offert le couscous pour nous remercier d'avoir traité le dossier de la famille rapidement (c'est une tradition maghrébine). Je n'aime pas le guichet cela perturbe le reste de la journée, surtout lorsque l'on fait l'accueil le matin, c'est une question de rapidité. Je n'aime pas descendre, recevoir les gens, ce n'est pas pire que le téléphone. Si j'y suis allé le matin, la journée est à faire seulement l'après-midi »*. *« Au guichet, c'est surtout des réclamations. Les allocataires sont généralement plus agressifs, plus vindicatifs. Ils veulent la réponse tout de suite. Parfois, ils attendent l'heure pour remettre un imprimé alors que c'est une démarche simple »*. *« Ils cherchent des solutions très pratiques et immédiates »*. *« C'est extra, on voit de la lumière, alors on entre, on veut vérifier qu'on peut bénéficier d'une aide. C'est la réaction de beaucoup de personnes »*. *« On est ici pour renseigner, éventuellement expliquer leurs droits. Dans certains cas, appeler leur technicienne conseil »*.

Une technicienne conseil décrit son état d'esprit à l'accueil : *« je suis tendue, j'essaie de prendre du recul, j'essaie de me calmer, cela ne me déplaît pas »*. Une autre technicienne déclare : *« on a l'habitude de nos allocataires qui nous serinent au téléphone. Je regarde vite fait le nom. Quand je connais l'urgence, je fais le nécessaire tout de suite. J'ai un souci c'est d'éviter les créances »*. Et elle déclare : *« il faut les discipliner, le système oblige à des déclarations tous les trois mois, je leur retourne les imprimés »*. Les techniciens pointent les situations de droit ou non droit ou d'extension des pratiques et des procédures compliquées pour y accéder. Une technicienne précise : *« Il y a plein de choses non dites, par exemple : supprimer les notifications - les gens ne sont pas informés des fins de droits, on supprime les courriers. Les personnes réclament les certificats de paiements au téléphone, par exemple pour le quotient familial : ils ont besoin de ce document pour la demande de bourse. Les rappels sont reçus, les fins de droit arrêté, le technicien dit aux personnes au téléphone : Je suis d'accord avec vous, on n'est pas programmeurs ou décideurs »*.

#### *Souffrance ou simulation ?*

Les agents disent observer des comportements bizarres : *« ils se plantent devant le guichet en râlant, on le sent tout de suite : ils ne prennent pas de ticket »*. Elle connaît ces cas, elle les repère, par exemple le cas d'un « Rmiste » qui déclare ne pas avoir de paiement sur son compte bancaire; le paiement est effectué mais ré-imputé. La déclaration est donc sans objet, le versement a été fait. Elle précise : *« on limite les avances, elles se font sur demande de l'allocataire »*. Et elle déclare : *« on devrait avoir des vigiles, par exemple recruter des Rmistes. On n'est pas en sécurité, on est obligé de se débrouiller seul »*. *« Il faut éviter d'écrire compliqué jusqu'au bout. Il faut rester simple et clair. Pour les courriers, vous évitez de retourner des documents. Il y en a qui ne comprennent rien, ils sont connus depuis quelques années »*. Un dialogue est cité très significatif des échanges dans le contexte des CAF : *« en matière de ressources, ils ne comprennent rien : une personne déclare ne pas avoir de ressources alors qu'elle touche l'ASSEDIC. A la question : combien touchez-vous ? Il répond : « trois fois rien »*. Le technicien précise qu'il y a une confusion avec la

déclaration d'impôts. Pour l'allocation logement, ils ont à faire à une multiplicité d'interlocuteurs qui transmettent des informations incorrectes ou imprécises : « *ils veulent bien toucher des sous, mais ne rien renvoyer. On est là pour aider les gens, mais c'est très restrictif. Les barèmes n'ont pas changé depuis 1995* ». Les techniciens peuvent diversement apprécier ces situations d'explicitation des règles, mais c'est au prix de questions d'utilité et de légitimité.

#### *Des perceptions négatives*

Lors des observations, une personne sensible à cette population qui envahit les guichets des Caisses, a exprimé ses problèmes de ressenti à l'accueil : « *j'ai pris en grippe les allocataires, comme je n'étais pas bien, je ne les écoutais pas bien. Le guichet, ça se surajoutait, les gens sentaient que j'étais à cran, ça me ramenait à moi. Cela me faisait plonger, j'ai tenu 3 mois et j'ai été arrêtée pendant 1 mois et demi. Je cumulais les médicaments. Un jour, un allocataire m'a énervée et je lui ai dit : Ne soyez pas agressif. J'ai demandé la médiation de l'agent de maîtrise. J'avais l'impression qu'il voulait me faire tourner en bourrique. Cela n'arrive que rarement* ». « *C'est stressant sur le poste de travail à cause des interruptions : sortir du matricule, par exemple : une dame a des problèmes bancaires, elle est identifiée à la Banque de France, n'habite pas à l'adresse indiquée lorsque le technicien réclame des pièces. La Caisse a procédé à des versements auprès de la mère légitime et la mère adoptive : un inspecteur a été mandaté. Le dossier est en attente, il faut établir une relation avec la Caisse voisine. C'est difficile avec l'encadrement de cette Caisse, leurs enquêtes sont en retard de plus de six mois. Il faudra donc faire un rappel de six mois pour l'allocation parentale, pour un dossier comme celui-là : il faut du temps* ». Face à des situations complexes qui engagent différents interlocuteurs, entre le guichet et le téléphone avec répondeur, les techniciens peuvent plus ou moins résoudre ces situations sous la contrainte mais en disposant d'une autonomie dans la recherche des modalités adoptées.

#### *La prise de rendez-vous*

La Direction de la Caisse avait annoncé aux allocataires dans une lettre, la possibilité de prendre des rendez-vous. Lorsque les personnes ont demandé au technicien un rendez-vous, les techniciens ont demandé si c'était nécessaire. « *C'est nécessaire dans des situations délicates, on les incite à se déplacer pour ne pas les assister. C'est seulement, dans le cas des personnes âgées, les GAC (contrôleurs) se déplacent à leur domicile* ». « *Certains ont des difficultés même à parler. Il y a souvent des problèmes de compréhension, même de langage. Entre autre la notion de ressources est source d'ambiguïté : Pour eux, le RMI est leur paie. Cela me gêne, c'est quelque chose qui me gêne. C'est donné pour un service rendu. Il y en a bien qui trouvent du boulot, les plus diplômés, ils en trouvent. Il faut se vendre.* » affirme un des techniciens, en citant l'exemple dans le cas d'un handicapé : il émettait une réclamation, le ton avait monté, il y avait même des insultes, une lettre de rappel. Par hasard au guichet, le technicien a entendu le nom de l'allocataire. Elle s'est fait connaître et par la suite les relations se sont détendues car ils s'étaient reconnus dans leurs rôles respectifs et ainsi pacifier la relation administrative ultérieure, la prise en considération du cas de la personne était alors dépassé.

## IV L'EMERGENCE DE L'OPTIMISATION SELECTIVE

Les agents dans leurs propos manifestent une certitude sur les attentes des usagers : « *on voit*

*tout de suite ce qu'ils veulent et pour eux c'est mieux* ». Ils ont le sentiment de pouvoir répondre à cette demande. « *De plus l'informatique permet d'avoir sous les yeux l'ensemble de la situation de la famille dont on traite le dossier* ». Les outils d'information facilitent la compréhension de la situation vécue par l'autre. « *On voit la situation de la personne : État civil, enfants, ressources, allocs, montant des paiements pour deux enfants, c'est pratique* ».

Par ailleurs l'organisation, s'avère appropriée : « *les portefeuilles permettent un contact avec le public que l'on avait moins avant* ». Cependant, il est difficile d'élucider l'origine d'une assurance de prise en charge du volume et des cas des usagers, qui leur permet de réaliser leur journée de travail avec ou sans stress et de s'assurer qu'ils sont à jour en début ou en fin de journée. L'ordre des priorités de traitement est variable selon les personnes et les périodes d'urgence. L'appréciation de l'ampleur de la chemise est elle-même l'objet de différence entre les membres du groupe. Elle-même conditionne la conduite de la journée de travail. Son épaisseur est le premier critère. Le jugement n'est pas étayer sur des critères tangibles. Il entraîne un stress pour la personne. Utiliser les instruments à leur disposition pour faciliter la relation et la « gérer » rapidement. Les termes de débat sont posés : comment intervenir auprès des allocataires dans des situations de travail identifiées bien que nouvelles, entre autre du fait de la rotation au guichet imposée dans le cadre des portefeuilles ? Cependant, ils ont une même expression de leur difficulté à assumer la confrontation avec le public et ses attentes insatisfaites : « *la conviction que leur lutte quotidienne pour assumer leur mission, n'est absolument pas reconnue, ni en interne ni surtout en extérieur* ». L'ampleur des contradictions leur apparaît majeure. Cette perception est confirmée par d'autres travaux conduits dans d'autres Caisses. Autant les organisations deviennent flexibles, favorisant l'autonomie, autant les environnements deviennent incertains et contraints sur le plan technologique et organisationnel, autant la représentation de l'activité peut devenir tendue et provoquer des incompréhensions sur les nouvelles mesures et sur les politiques sociales faisant un accès aux prestations très ouvert sans conditions de ressources.

### **Une préoccupation sur le sens de l'activité**

Le sens est évoqué du point de vue de l'exercice du métier de technicien conseil. « *Un métier qui pourrait réintroduire un sens protecteur pour ce qu'il font à condition de chasser l'étau de productivité dans un climat où on vient parler de service à la clientèle* ». C'est comme si l'opposition quantité/qualité était le seul argument à lever. Par ailleurs, améliorer le service n'apparaît pas concevable dans la mesure où le public se présente de plus en plus nombreux, les techniciens expriment ce point de vue : c'est comme si ce travail était « *peine perdue* » ou « *un gouffre sans fonds* ».

Comment entrevoir une évolution de l'activité ? Quelle est l'aide effective possible sans faire du « social » ? « *La polyvalence c'est positif, ce qui ne va pas, c'est d'assister les gens comme on les assiste. On arrive à en faire des loques. En deux ans de temps, les gens sont de plus en plus assistés. On a un chef de service qui dit : faut les assister, faut leur faire des papiers. Je ne suis pas d'accord, une fois mais pas plus. Pour tous, même les jeunes, c'est acquis, il faut qu'on les aide ! On est au service des allocataires pour faire valoir leurs droits mais pas pour les assister. On les enfonce* ». Les jeunes ont effectivement intégré le métier de conseil (ou social) en même temps que technicien. Ceci se justifie par la présentation originelle qui leur est faite du contenu de leur futur métier mais aussi, pour certains, de cette précarité qu'ils ont vécue ayant été demandeur de prestation dont l'allocation logement étudiant ou logement.

La critique de l'application des règles est exprimée : le risque de fraude, est constaté mais l'intervention est difficile et n'est pas dévolue au technicien. Le système des accès aux prestations s'effectue sans une base déclarative, seuls des contrôles bien ciblés empêchent des pratiques abusives. *« Il y en a qui se mettent en chômage pour ne pas perdre l'allocation logement. Des choses devraient être revues, il n'y a pas assez de contrôleurs sur l'agence, le contrôle du RMI doit être systématique. Il y a des contrôles pour des parents isolés, pourquoi pas pour les (allocataires relevant du RMI) RMistes , il y a ceux qui viennent le chercher en bagnole et avec leur portable »* déclare un autre agent.

Les « anciennes » techniciennes, très à l'aise dans le maniement des règles, récusent ces nouvelles pressions et prennent des distances : *« L'objectif, c'est d'être à jour sur son portefeuille, c'est plus stimulant. Le nombre d'opérations je ne veux pas en attendre parler. Je n'ai pas à me justifier, d'autant que je m'occupe des prestations spécifiques comme l'allocation de soutien familial, de l'API, etc. On ne peut pas faire à la fois de la qualité et du rendement : si on m'impose un nombre d'opérations, je ne pourrais plus faire ce qui est long et délicat : à partir du moment où on fait du travail de qualité, les rendements sont impossibles »*. La lassitude par contre prend le pas sur l'intérêt du travail, pourtant réaffirmé : *« j'arrive à cinquante ans, j'aimerai bien que ce soit plus cool, mais je ne pense pas que ça va s'arranger, je pense qu'on aura de plus en plus de travail. Il y a trois mille familles par poste. Ça fait beaucoup de boulot, plus le téléphone, plus l'accueil, il faut que ce soit à jour. Avant on faisait une semaine de guichet, on n'avait pas de poste à tenir. Le soir, on est crevé »*.

### **La question de l'opposition entre qualité et quantité**

Ce point de discussion provoque toujours une hostilité de principe. Une technicienne de plus de cinquante ans témoigne de son intérêt pour la polyvalence et le fait de s'occuper d'un portefeuille de familles, car son travail est ainsi plus varié : *« je préfère m'occuper d'une tranche de matricules, c'est mieux pour les deux, les allocataires et les techniciens. J'aime bien le contact »*. Le consensus est bien exprimé y compris par les plus anciennes mais les conditions d'exercice de l'accueil sont évoquées pour exprimer un malaise quant à la charge de travail de production restante. *« Avant j'aimais bien faire l'accueil. Ici, moins, c'est une demi-journée et pendant ce temps là, le travail ne se fait pas. Il y a plus de l'agressivité. Quand on est au guichet on pense au répondeur qui prend des messages, au courrier qui n'est pas fait. Plus on a du retard, plus on a du courrier, plus on a des messages téléphoniques. C'est plus intéressant mais plus stressant, il faudrait plus de personnel et moins d'allocataires sur chaque poste. On nous répond non, il n'aura pas plus de techniciens conseils »*.

Les représentations sont partagées : le refus de « *contact avec la misère* » ou l'acceptation mais à condition d'exercer une activité avec des compétences professionnelles adéquates. La contradiction entre rapidité et qualité du travail est donc particulièrement évoquée ici. Ce que ressentent nombre de techniciens, c'est le côté incongru de ces démarches modernes lorsqu'elles se trouvent appliquées à la Sécurité Sociale. *« Ici on ne fabrique pas des produits, on ne vend pas des services, on donne de l'argent et pas assez »* sans doute du fait de l'ampleur du besoin d'assistance visible au guichet des Caisses : comme l'exprime la remarque d'une technicienne conseil. *« Le commercial, c'est quand on fait du commerce qui rapporte, quand le client paye. Là, on nous oblige à une attitude hyper commerciale, mais c'est nous qui donnons les sous, c'est problématique, en matière de rapports humains. On nous dit que l'accueil doit être rapide, mais ça ne veut rien dire, c'est utopique : si les gens*

*viennent à l'accueil c'est qu'ils ont un problème. Les objectifs c'est très moderne, c'est très « in », mais ça ne tient pas la route ».* Face à un travail aussi particulier que le leur, les techniciens ont précisément besoin de temps pour tisser un type de relation spécifique qui concourt à la confiance et à la compréhension des situations en cause. L'observation de personnels expérimenté dévoile les stratégies d'expérience, la maîtrise de l'activité semble conditionnée par l'existence de compétences composites. Ces mêmes compétences se sont développées dans le temps tout au long de l'itinéraire de la personne sur la base de ses acquis initiaux et de sa pratique procédurale. C'est ainsi que compétence et expérience ont une parenté effective. L'expérience peut être considérée comme une ressource disponible pour faire face aux situations connues et nouvelles. C'est l'idée d'une activité structurante, sans structure préformée qui engendre les organes de l'intelligence au fur et à mesure du fonctionnement, en contact avec l'expérience. Ce type de développement n'est pas réduit à la personne, il engendre aussi des formes d'intelligence collective. L'expression des compétences constitue ainsi la manifestation concrète du résultat de l'expérience. Les compétences représentent un aboutissement à un moment donné dans une activité : elles sont ainsi finalisées et sont source d'apprentissage continu.

Après cette immersion prolongée dans cette CAF, nous avons procédé par itération et comparaison avec d'autres organismes à situation similaire sur le plan des apprentissages informatiques, organisationnels et mettant l'accent sur les activités tournées vers le service et innervées de l'esprit de changements. Plusieurs angles de vue ont été adoptés pour mettre en évidence les stigmates du vieillissement et de l'expérience du point de vue de l'usage des outils informatiques, de l'exercice de la polyvalence mais aussi du service et des changements.

