



Gérard Valléry (UPJV)
Sylvain Leduc (AMU)

Les violences externes dans les Caf : stratégies de régulation et émotions au travail

Table des matières

AVANT-PROPOS	4
INTRODUCTION	6
1 – Objectifs et enjeux de la recherche.....	6
2 - Méthodologie.....	7
3 – Terrains d’enquête	8
3.1 – Caractéristiques des Caf Forsythia et Lavande	8
3.2 – Caractéristiques de la Caf Althéa	8
PARTIE 1 – VIOLENCES EXTERNES (VE) ET EMOTIONS AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	11
1 – Violences externes au travail.....	11
1.1 – Des données statistiques sur le phénomène	13
1.2 – Des modélisations des violences au travail	16
1.3 – Des explications psychologiques et sociales	19
2 – Emotions au travail	21
PARTIE 2 – PHENOMENES ET REALITES.....	25
1 – Données statistiques locales.....	26
1.1 – Les Caf de Forsythia et Lavande.....	26
1.2 – La Caf d’Althéa.....	30
1.3 – Eléments de conclusions et limites.....	32
2 – Des situations concrètes de violences externes.....	34
2.1 – Les centres de Forsythia et Lavande	34
2.1.1 – Exemples d’incivilités	34
2.2 – La Caf d’Althéa.....	51
2.2.1 – Un exemple d’incivilités.....	51
PARTIE 3 – VECUS ET REACTIONS DES AGENTS FACE AUX VE.....	55
1 – Des émotions au travail... Dissimulées et maîtrisées	55
2 – Des ressources individuelles et collectives	57
3 – Des rapports aux violences et des rapports au travail	58
4 – Des agents de la sécurité à l’animation de la salle.....	61

PARTIE 4 – CAUSES ET MECANISMES A L’ORIGINE DES VE	64
1 – Les déterminants des VE.....	65
2 – Les mécanismes des incidents de VE.....	67
CONCLUSION	73
BIBLIOGRAPHIE	75

Ce dossier d'étude ne reflète pas la position de la Cnaf et n'engage que leur(s) auteur-e-s

Avant-Propos

La direction statistique, études et recherches de la Cnaf a lancé en 2014 un appel à propositions de recherche afin de mieux comprendre les situations et les mécanismes d'incivilités et leur réception. Deux axes d'investigation avaient été proposés :

- les mécanismes à l'origine des incivilités et l'organisation du travail ;
- les registres d'action des agents et des allocataires dans les interactions.

Deux équipes¹ ont été sélectionnées et ce dossier d'études rend compte du rapport final de Gérard Valléry et Sylvain Leduc, psychologues du travail et d'ergonomes, qui se sont intéressés aux stratégies de régulation et aux émotions face à la violence externe au travail.

La problématique de cette recherche est d'identifier et de comprendre l'origine des phénomènes de violences externes et de saisir les stratégies émotionnelles mises en œuvre par les agents en contact avec le public dans les Caf.

Les chercheurs ont collecté leur matériau sur trois sites Caf en métropole. Afin de préserver l'identité de ces lieux, les noms suivants leurs sont attribués : Forsythia, Lavande, Althéa. Le dispositif méthodologique articule une trentaine d'entretiens approfondis avec les agents, des observations en situation de service auprès d'allocataires (50 jours de présence sur site) avec des enregistrements audio et quelques enregistrements vidéo issus des caméras de surveillance.

Après un état des lieux des travaux et des modèles théoriques sur les violences externes et les émotions au travail, les auteurs décrivent les différentes causes d'incivilités et présentent des données statistiques sur les incivilités en France et en Europe. Sur la question des émotions au travail, les auteurs soulignent que les agents ont recours à diverses stratégies de régulation ou d'ajustement qui peuvent être coûteuses en termes de charge de travail.

Les auteurs présentent les terrains investigués et les outils mis en place dans la branche Famille. Les situations concrètes de violences externes observées sur les terrains sont présentées. Une tendance à l'augmentation du nombre d'incidents est relevée. Le rôle important des agents de sécurité est souligné comme agent médiateur des tensions. Par ailleurs, les violences externes sont ressenties différemment selon les catégories de personnel, les Conseillers service à l'utilisateur (CSU) et les agents de sécurité les considérant comme faisant partie du métier, comme un risque du métier. Ceci a un impact sur le signalement des incivilités dans l'outil appelé Récit (recueil pour les Caf des Incivilités au Travail), les gestionnaires conseil allocataires (GCA) y recourant davantage que les CSU. Les GCA semblent plus armés, maîtrisant mieux leurs émotions, mobilisant l'argumentation et le recours aux encadrants.

¹ Le dossier d'étude 181 /2015 rend compte des travaux de l'autre équipe composée d'Anne Wyvekens, Sophie Tiévant et Clémence Rouballay « Production d'incivilité et de civilité dans les espaces d'accueil de la branche Famille »

Le rapport est ensuite centré sur le vécu et les réactions des agents face aux violences externes. Quelle que soit la fonction exercée, le fait d'être en contact avec le public est potentiellement générateur d'émotions.

La question des causes et des mécanismes à l'origine des violences externes est l'occasion pour les chercheurs de présenter le modèle du triangle du feu (Margerit, 1998) : un triptyque composé de trois éléments :

- l'allocataire, (le combustible) : sans lui l'acte de violence n'a pas lieu,
- l'agent (le comburant) : nécessairement présent, parfois indirectement via une borne, un Pc,
- le contexte organisationnel (l'air ambiant, l'énergie) : aspects ou dysfonctionnement qui vont motiver la naissance de l'insatisfaction en tant que prémices à la frustration de l'agresseur.

Enfin, le modèle triangulaire de l'interaction sociale révèle que dans les cas où la question posée par l'allocataire est complexe et formulée sur un mode agressif, quand l'organisation est rigide et que l'agent apporte une solution décalée sur le mode agressif, tous les ingrédients sont réunis pour conduire à des incivilités.

Catherine Vérité
Chargée de recherche et d'évaluation
Cnaf - Dser

Introduction

1 – Objectifs et enjeux de la recherche

Entre 2008 et 2012, les enquêtes réalisées auprès des salariés des caisses d'Allocations familiales (Caf) révèlent un sentiment de dégradation des conditions de travail en termes de stress, notamment lié aux actes d'incivilités. Ce phénomène a toujours été un sujet de préoccupation pour l'institution, plus ou moins prégnant dans le cadre de l'étude des relations avec les usagers, des évolutions sociologiques et transformations organisationnelles des Caf (Gautrat, 94). Ainsi, en 1996 est menée une première recherche intitulée « *Interactions sociales difficiles et modes de régulation au travail* » (Valléry et al, 1996) et aujourd'hui, vingt ans après, la Caisse nationale a lancé un appel à propositions de recherche afin de mieux comprendre les situations et les mécanismes d'incivilités ainsi que leurs modalités de gestion par les agents. En réponse, une recherche de terrain est mise en œuvre pour aborder la problématique des violences externes (VE) avec deux questions principales : Pourquoi ces phénomènes apparaissent et comment les agents y font face, en contexte, dans le cadre quotidien de leur travail ?

Les objectifs de la recherche sont d'une part, d'identifier les facteurs et mécanismes à l'origine de ces phénomènes et d'autre part, d'expliquer les comportements, notamment émotionnels, développés en réaction par les agents. Les enjeux sont multiples puisqu'il s'agit de mettre à jour une réalité dans son déroulement « fin » et intime, de dépasser la subjectivité des acteurs dans l'interprétation de ces événements et de proposer une analyse approfondie et systémique du phénomène dépassant une lecture de premier niveau considérant bien souvent l'allocataire comme le seul « responsable » de la situation. Ainsi, la problématique de recherche postule l'existence d'un lien de détermination dynamique entre ces phénomènes, l'organisation du travail des Caf et les émotions des agents.



Figure 1 : Modèle simplifié des liens potentiels entre violences externes, organisation du travail et émotions

2 - Méthodologie

Le point d'entrée de l'étude de terrain est matérialisé par des phénomènes de violence qu'il s'agit d'appréhender dans le déroulement des actions engagées en situation de travail, à la fois au niveau de *l'activité réalisée* (pouvoir saisir des faits de violences externes *in situ*, en lien avec une tâche (ou plusieurs) opérée (s) par un agent interagissant avec un allocataire porteur d'une demande) et du *réel de l'activité* (appréhender le vécu des agents à partir d'expériences relatées) ; c'est-à-dire au plan de *ce qui se fait* quant aux comportements mis en œuvre et *de ce qui se dit* sur les actes déployés et leurs perceptions. Il s'agit là d'une approche, telle que développée en clinique de l'activité, qui intègre la dimension de la subjectivité dans la compréhension de *l'activité* (telle que la définit l'ergonomie²) et donc dans le champ des observables associé à celle-ci (Clot, 2008) En effet, on peut penser que l'activité englobe l'action mais ne s'y réduit pas, car tout ce qui n'est pas réalisé, pas réalisable à un moment donné ou encore irréalisable par l'agent, mais bien présent dans sa pensée, est finalement très *réel* pour lui-même (et les autres) ; pouvant même conduire ou influencer ses pratiques professionnelles.

Pour conduire la recherche dans cette perspective, un dispositif méthodologique est utilisé en articulant des entretiens approfondis avec les agents (n = 30), des observations en situation de service auprès d'allocataires (50 jours de présence sur site) avec des enregistrements audio et quelques enregistrements vidéo issus des caméras de surveillance, le tout complété par des auto-confrontations, dans la mesure du possible. Il est à noter que la conjoncture actuelle, suite aux attentats, n'est pas propice au déploiement d'une recherche sur ce thème à travers des observations ; déjà en soi difficile à capter compte-tenu de notre seule présence sur site. Il y a là un biais important en raison du renforcement des modalités de sécurité mises en place et d'un certain climat ambiant de peur qui rend plus délicat l'accès au terrain et le recueil des données. De plus, la population d'allocataires se diversifie ainsi que les prestations qui tendent à complexifier –ou au moins à différencier- les formes de relation de service au travers des phénomènes liés aux évolutions sociétales, comme l'émergence de nouveaux besoins (variabilité des situations professionnelles et familiales) et aux évolutions réglementaires des Caf, définies par l'état, comme récemment les modifications des règles de calcul de versement des prestations³.

² *L'activité* est un concept clé et précis en analyse ergonomique du travail. Au regard d'une tâche prescrite et assignée par une organisation, un opérateur développe une activité, c'est-à-dire un ensemble d'actions identifiées, finalisées et organisées selon (sous-tendu par) des processus complexes (cognitifs, physiques, affectifs et sociaux), observable en situation de travail (à partir de comportements identifiés). Ainsi, l'activité, n'est pas l'application stricte des prescriptions ou de règles, elle est la capacité donnée aux travailleurs (à partir de la mobilisation de processus complexes) de faire du prescrit (en le redéfinissant) une ressource pour faire ce qu'ils ont à faire quand ils travaillent et pas forcément ou seulement ce qui avait été prévu.

³ Mise en place de conditions de revenu définies par la réforme de la Sécurité Sociale de 2015.

3 – Terrains d'enquête

Les terrains investigués se situent sur trois sites en métropole. Afin de préserver l'identité de ces lieux, les noms suivants leurs sont attribués : Forsythia, Lavande, Althéa.

3.1 – Caractéristiques des Caf Forsythia et Lavande

Le centre Lavande est localisé dans une zone où plus de 40 % des ménages ont des revenus modestes, il gère 63 583 allocataires avec une équipe de 105 personnes, dont 81 au sein du service prestations (un responsable de centre, un adjoint, un responsable d'accueil, 29 gestionnaires conseil allocataires experts (GCA), 29 gestionnaires conseil allocataires, 3 conseillers service à l'utilisateur (CSU)).

Le centre Forsythia a un taux de ménages aux revenus modestes compris entre 20 et 30 % ; 100 533 allocataires en dépendent. Il comprend 131 agents, dont 90 au sein du service prestations (un responsable de centre, un adjoint, un responsable d'accueil responsable, 42 gestionnaires conseil allocataires experts, 43 gestionnaires conseil allocataires et 5 CSU).

Comparée aux échelles régionales et nationales, la population est moins couverte compte tenu notamment de son profil spécifique (moins de familles présentes sur le territoire et des ressources financières en moyenne plus élevées).

D'après la dernière version du portrait Social (Source : Caf 31/12/2015), le montant moyen des prestations légales perçues par les allocataires des Caf du département où sont situées les agences Forsythia et Lavande en décembre 2015 est de 384 € ; il est inférieur à la moyenne régionale et française de respectivement 81 € et 69 €. 23 % des allocataires de ce département dépendent totalement au plan financier des prestations versées par la Caf (contre 17 % en France).

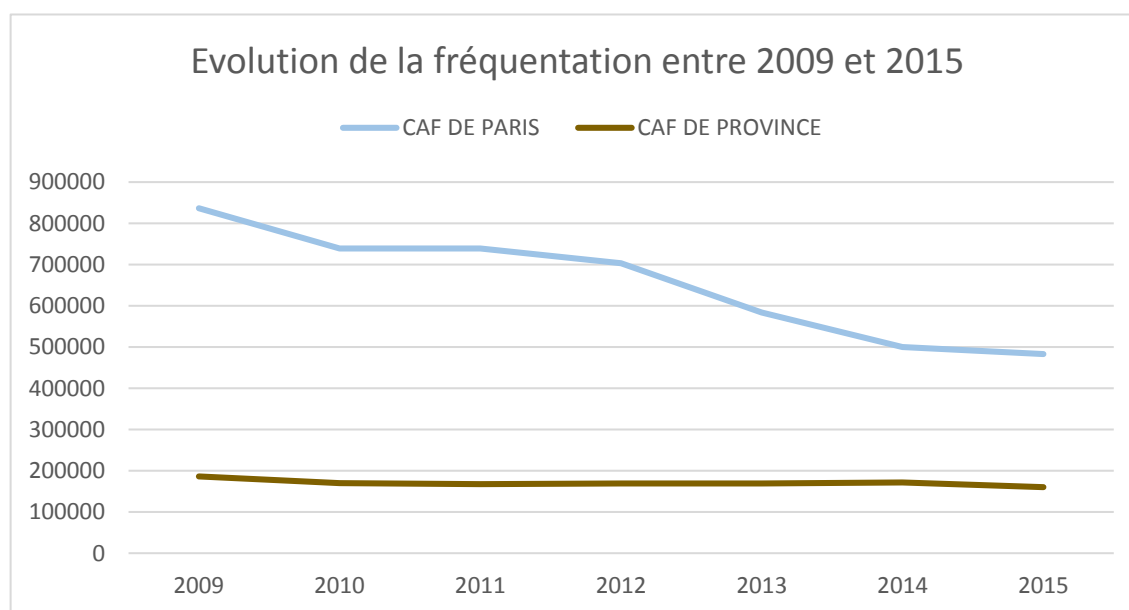
3.2 – Caractéristiques de la Caf Althéa

Dans cette Caf, le taux de pauvreté se situe entre 15 et 19,9 % avec un revenu moyen inférieur à 27 % par rapport à la moyenne nationale ; le taux de chômage dépasse également cette dernière de 10 points. Le centre d'Althéa a en charge 45 689 allocataires (chiffre en augmentation de 2 % au cours des trois dernières années). Il est composé de 200 agents dont 44 personnes au sein du service prestations (1 manager d'unités, 3 responsables, 28 GCA, 4 référents techniques, 8 CSU).

La part de la population bénéficiaire des allocations, versées par la Caf, atteint 48 % ; elle est plus importante qu'en France métropolitaine (Source : Caf 31/12/2015). Le montant moyen des prestations légales perçues par les allocataires de cette Caf en décembre 2015 est de 469 €. Il est supérieur de 20 € à la moyenne régionale et à la moyenne française. 18 % des allocataires de cette Caf sont totalement dépendants des prestations ; il est supérieur à la France métropolitaine.

En 2015, environ 80 000 allocataires sont accueillis sur le site d'Althéa qui est celui qui draine le plus de flux (60 %). Néanmoins, la fréquentation a diminué au cours des cinq dernières années. D'ailleurs sur l'ensemble des sites de la Caf Athéa, en 2014 il y a eu 171 676 visites contre 160 006 en 2016 (- 7 %).

D'une manière générale, sur les sites étudiés, bien que le nombre d'allocataires augmente sensiblement chaque année, le nombre de visites au guichet tend lui à diminuer (Graphique 1).



Graphique 1 : Évolution de la fréquentation entre 2009 et 2015

Dans les trois terrains investigués, l'organisation de l'accueil présente des similitudes. Elle se décompose en plusieurs niveaux avec différentes fonctions qui interviennent. Ainsi, dès l'entrée dans les locaux de la Caf, l'allocataire rencontre l'agent de sécurité qui a pour responsabilité le contrôle, la sécurité et l'animation de la salle. À partir de là, il existe deux circuits, l'un se faisant en « autonomie » par l'accès à l'*Espace numérique* qui est une zone de postes informatiques et de bornes en libre-service mis à disposition des allocataires pour qu'ils réalisent eux-mêmes certaines démarches de consultation et de gestion courante ; des conseillers services à l'utilisateur (CSU) y sont généralement présents pour les assister. L'autre voie consiste à s'insérer dans une file d'attente pour se présenter au premier niveau d'accueil, appelé le *pré-accueil*. Des agents répondent alors rapidement aux allocataires sur des questions générales concernant les prestations. Si le motif de la venue de l'allocataire nécessite une consultation du dossier, les opérateurs renvoient l'allocataire vers un autre niveau d'accueil en fonction de la complexité de sa demande : *le flash* et *le box*, ce dernier étant le niveau d'accueil le plus élevé. Il existe d'autres espaces de réception dans le centre de gestion qui sont attribués pour l'essentiel aux interventions sociales. Ainsi, l'organisation des espaces et des postes d'accueil définit, voire prescrit, un processus d'accueil et de service bien structuré cadrant à priori le travail des agents, à la fois sur le plan des modalités d'échanges avec les allocataires (temporalité définie par la fonction du poste dans le processus de réception) et la nature des tâches associées au poste.

Les locaux des centres de gestion ont fait l'objet d'une rénovation tout en conservant la même logique d'accueil et les mêmes fonctionnalités. A noter qu'un accueil spécifique sur rendez-vous a été mis en place, comme 1 à 2 jours dédiés par semaine, afin de faciliter les traitements particuliers (demandes/dossiers complexes).

Les locaux du centre d'Althéa ont fait l'objet d'une restauration et offrent quatre espaces spécifiques :

- Un espace numérique en libre-service ;
- Une banque d'accueil rapide ;
- Un espace conseil pour vérifier la complétude de la demande ;
- Un espace rendez-vous composé de box fermés pour les situations complexes.

En Juillet 2015, l'architecture des locaux est modifiée : la banque d'accueil rapide est supprimée. En lieu et place sont installées de nouveaux postes informatiques pour étendre l'espace numérique. L'accueil physique est transféré dans l'espace Conseil où les écrans informatiques sont mis en berne afin de signifier aux allocataires qu'il n'est pas possible d'accéder à leur dossier. Ce changement fait suite à une décision de la direction visant d'une part à renforcer les services en accès libre pour les allocataires et d'autre part à améliorer la sécurité des agents suite, notamment, à une agression physique subie par l'un d'entre eux.

Partie 1

VIOLENCES EXTERNES (VE) ET EMOTIONS AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

1 – Violences externes au travail

En 2003, le Bureau International du Travail (2003) définit la violence au travail comme « *toute action, tout incident, ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre ou du fait direct de son travail et impliquant une atteinte implicite ou explicite à sa sécurité, son bien-être ou sa santé* ». De nombreuses études sont menées au niveau international (Chappell et Di Martino, 2006), européen (Di Martino et al, 2003 ; Brun et Milczarek, 2007 ; Milczarek, 2010) et national (Dares, 2007 ; Bué et Sandret, 2008 ; Bué et al. 2008 ; Cavalin, 2012) pour apprécier l'ampleur du phénomène. Néanmoins, tous ces travaux confondent les faits de violence que les auteurs soient ou non internes à l'entreprise. Or, dans la littérature sur les risques psychosociaux (Valléry, Leduc, 2014), les incivilités et les agressions sont qualifiés de « violences externes » et désignent des comportements mis en œuvre par des individus extérieurs à la structure de travail (usager, allocataire, voire la personne qui l'accompagne...) mais dont la victime est un travailleur (agent d'accueil, GCA, vigile).

Ces « violences de tiers », comprennent une grande diversité de comportements à la fois de la nature physique et psychologique et correspondant à « *des comportements qui vont d'une conduite raisonnable à l'utilisation abusive de la force physique ou psychologique* » (Wynne, et al. 1997). La typologie des incivilités et agressions (Tableau 1), établie par la branche famille, distingue cinq types d'incidents en fonction de la cible visée, de la gravité des conséquences et de l'écart par rapport à un seuil de tolérance. Toutefois, autant les incivilités renvoient à un manquement aux convenances et aux normes sociales en matière de politesse, de courtoisie, de bienséance et de respect d'autrui, autant les agressions prennent la forme d'insultes, de menaces, de remarques dégradantes, dénigrantes ou désobligeantes, voire lorsqu'elles sont physiques, de bousculades, de coups et blessures avec un niveau de gravité plus ou moins élevé. Il existe d'autres classifications qui introduisent également l'idée d'une gradation (Tableau 2) ou d'une chaîne de causalité (Tableau 3). Nous retiendrons avec Sébastien Roché (1993) que « *l'incivilité est à l'ombre de l'infraction ; même si elles engagent l'ordre social, et non l'ordre tel que défini par la loi ou les acteurs du système pénal (police ou justice). Étant à la limite du champ pénal, les réponses sont complexes, couteuses et d'une efficacité incertaine* ».

Finalement, se sont souvent de « petites choses » qui se répètent, touchent aux codes ou rites des interactions sociales (au sens des rites goffmanien) et qui blessent, qui font mal. Ainsi, l'espace public, comme les Caf, les grandes entreprises publiques ou les administrations, est le lieu de *scènes* où les acteurs (agents et usagers) donnent du sens aux interactions qu'ils vivent et, d'une certaine façon, représentent le monde extérieur qui les entoure et les façonne. On peut penser que les incivilités, et plus largement les violences, qui s'expriment et se développent dans le *cadre* du travail sont des *symptômes* d'une

société donnée, le reflet de dysfonctionnements sociaux profonds qui se jouent à travers des interactions individuelles et situées. Autrement dit, le travail serait le théâtre d'une réalité plus complexe des violences, à l'instar du modèle développé par Favaro (2014) qui intègre cette dimension à partir de la notion de violence sociale (cf. voir plus loin dans la présentation des modèles) ; et sur lequel il reste important d'agir pour protéger les agents⁴, mais dont les enjeux et les modes de résolutions dépasseraient le cadre *stricto sensu* de la sphère professionnelle.

	Incivilité	Violence verbale	Violence physique	Violence psychologique	Violence envers les biens
Définition	Absence de respect d'autrui se concrétisant par des faits relativement bénins mais susceptibles de dégrader les conditions de travail ou de perturber le fonctionnement du service. Ces incidents ne sont pas dirigés contre la personne du salarié.	Langage qui s'écarte d'une attitude raisonnable et se traduit par des paroles méprisantes, blessantes, particulièrement injurieuses et/ou menaçantes envers la personne du salarié. Attaque non provoquée, injustifiée et brutale à l'intégrité psychologique et/ou psychique.	Action, comportement portant atteinte à l'intégrité physique du salarié avec ou sans blessures	Action démontrant une volonté de faire peur, une intention de nuire , traduisant une volonté de domination et suscitant effectivement chez autrui des sentiments de peur ou d'anxiété durables.	Acte de dégradation ou de destruction volontaire dirigé contre les biens de la CAF ou contre les biens personnels des salariés
Types d'incidents	Arrogance Condescendance Mépris Insultes « mineures » sans menaces Propos grossier Impolitesse	Insultes et/ou propos Particulièrement grossiers ou violents Menaces Propos ou injures racistes Propos ou injures sexistes Humiliation par des paroles vexatoires portant sur la personne (ex. : physique)	Contact physique même sans coup Empoignade Bousculade Intrusion physique par la force dans le box Coups portés avec ou sans objet Crachat	Diffamation sur les réseaux sociaux/Internet Filature à l'extérieur de la CAF Chantage Intimidation Menaces de coups répétés Menaces de mort répétées	Jet d'objets au sol ou au travers de la pièce Atteinte aux véhicules de la CAF Atteinte aux véhicules personnels des salariés Bris de vitres Coups de poings sur les murs ou les portes entraînant des dommages

Tableau 1 : Typologie des incidents associés avec la relation à l'allocataire (source : Cnaf)

⁴ Ne serait-ce que sur un plan légal, au regard de l'obligation de sécurité de résultat et de prévention de l'employeur vis-à-vis de la santé physique et psychique de ses salariés (article L. 4121-1 et suivants du Code du travail)

Comportements négatifs	Agression verbale	Agression physique/sexuelle
Paroles blessantes	Cris	Attaque
Actes indélicats	Remarques désobligeantes	Agression
Affronts non intentionnels	Intimidation	Lancer d'objets
Plaintes	Menaces	Actes violents
Ragots	Remarques discriminatoires	Gestes inappropriés
Préjugés culturels	Invectives	Harcèlement
Plaisanteries cruelles	Humiliation	
Blasphèmes		

Tableau 2 : Signes et symptômes de l'incivilité d'après Mines (2015)⁵

Causes	Formes d'incivilités	Conséquences
Parcours clients trop complexes	Violences verbales	Démotivation des employés
Irritants répétés (retards, manque d'information...)	Violences physiques	Dégradation de l'image de l'entreprise auprès du public
Réactions inadaptées du personnel d'entreprise...	Dégradations diverses	Diminution de la performance opérationnelle
	Comportements inappropriés à l'égard des autres clients...	

Tableau 3 : Formalisation des causes et conséquences des incivilités (Source : SIA-Partners⁶)

1.1 – Des données statistiques sur le phénomène

Au niveau Européen (EU-OSHA, 2010), la France (3,8 %) arrive en tête des pays où les travailleurs rapportent le plus de fait de violence physique, devant le Royaume-Uni (3,3 %) et l'Irlande (3,2 %). Les taux les plus faibles sont observés en Italie (0,2 %), en Lituanie (0,3 %), en Hongrie (0,3 %), en Estonie (0,4 %) et à Chypre (0,4 %). Par ailleurs, ce phénomène ne se révèle pas aussi préoccupant pour les directions d'entreprises selon les pays. Il occupe une place primordiale en Turquie (65 %), au Portugal (52 %) et en Roumanie (44 %). À contrario, c'est en Italie (4 %), en Hongrie (3 %), en Slovénie (2 %) et en Estonie (2 %) que cette proportion est la plus faible.

Les secteurs dans lesquels, ces incidents sont le plus observés sont ceux de l'éducation, de la santé et de l'action sociale (75 %), puis le commerce, le transport, la nourriture / hébergement et des activités de loisirs (62 %). Ce facteur de risque est également signalé comme le second en termes de fréquence dans l'administration publique (68 %) et l'informatique, la finance, l'immobilier et d'autres activités de services scientifiques ou personnels techniques (56 %).

Du côté des travailleurs, les données disponibles mettent en évidence un certain nombre de facteurs individuels, organisationnels et sociétaux à l'origine de ces phénomènes.

⁵ <https://minesblog.wordpress.com/2015/03/19/psychology-of-performance-51-incivility-bullying-in-the-workplace/>

⁶ <http://transport.sia-partners.com/wpfiles/2014/03/La-lutte-contre-les-incivilités-nouvel-enjeu-des-grandes-entreprises-de-service-public-v3.pdf>

En France, près de la moitié des salariés (42 %) se déclare exposée aux incivilités (source : cabinet ELÉAS, 2015). Mais tous les secteurs et métiers ne sont pas égaux devant ce phénomène ; le fait d'être en contact avec des publics extérieurs est un facteur important. Sont ainsi surexposées les personnes travaillant à un guichet ou à l'accueil (77 %), dans un commerce (66 %) ou dans les services non marchands, comme l'éducation, la santé, l'action sociale et l'administration (50 %). *In fine*, les phénomènes de violence impactent les individus de différentes manières et à des degrés variables. Cortina et al. (2011) soulignent l'incivilité sélective (*selective incivility*) dans les organisations qui peut s'apparenter à une nouvelle forme de discrimination. Ainsi, les femmes sont plus souvent victimes d'incivilités que les hommes ; il en est de même pour l'origine ethnique dès qu'elle diffère.

Parmi les facteurs individuels prédisposant à l'exposition aux VE, il convient de citer le niveau d'éducation et de formation surtout quand il est faible, ainsi que l'expérience de travail réduite (Hahn et al. 2008). Il y a également le fait d'avoir été déjà victime de VE (Hogh, 2003), l'insuffisance des compétences dans la gestion des conflits (Aquino, 2000) et une faible estime de soi (Harvey, 2003).

Au niveau organisationnel, de nombreux facteurs sont liés aux tâches ou à des situations spécifiques ainsi qu'à l'organisation du travail. Le fait d'être en interaction avec des clients ou d'autres personnes en dehors de l'organisation du travail augmente le risque d'incidents violents. Ceci est surtout vrai lorsqu'il s'agit de situations dans lesquelles sont délivrés des soins physiques et/ou à fortes dimensions émotionnelles. Il y a aussi le moment comme le soir ou la nuit, le travail posté, le travail seul, la manipulation d'objets de valeur, l'exercice d'un contrôle (physique) sur les autres, et les caractéristiques architecturales des lieux de travail (Chappell et Di Martino, 2006). En ce qui concerne l'organisation du travail en général, le risque de violence externe est accru quand un employé peut rejeter la demande d'un individu ou s'il doit inviter une personne à faire quelque chose qu'elle ne veut pas faire (Eurofound, 2013). En outre, l'innovation technologique, le climat organisationnel, les conditions matérielles de travail et, en particulier, l'environnement de travail psychosocial sont associés à ces phénomènes (Yagil, 2008). Les conditions qui peuvent conduire à des niveaux plus élevés de stress chez les travailleurs (tels que les conflits interpersonnels, l'ambiguïté de rôle, le faible contrôle de l'emploi, la pression du temps, la faible qualité du travail d'équipe et de charges de travail élevées) augmentent le risque à la fois de violence externe (et interne) au travail. En outre, la qualité des services rendus (telle que perçue par les bénéficiaires), y compris les temps d'attente, peut augmenter le risque de VE. Enfin, les travailleurs peuvent être les instigateurs des interactions violentes en raison d'un sentiment de colère ou de frustration liée à la réalisation de tâches sous contraintes (temporelles, par exemple) (Camerino et al. 2008).

De plus, certains facteurs sociétaux sont susceptibles d'avoir un impact sur la violence au travail tels que les normes et valeurs culturelles, l'individualisation, l'ancrage de la violence dans les sociétés, la mondialisation, les cadres législatifs, les médias et la densité de population (EU-OSHA, 2010).

Les causes des VE peuvent être regroupées dans cinq catégories de facteurs (Mével & al. 2006 ; Moreau & al. 2010) :

- Des facteurs sociétaux : Il s'agit des inégalités sociales, des situations de précarité, de l'évolution des liens sociaux (montée de l'individualisme, dénigrement des services publics) voire des aspects culturels (défaut de maîtrise de la langue) ;
- Des facteurs temporels : Selon les périodes, le risque d'incivilités est accru (par exemple : jour de versement des prestations sociales, fin du mois...) ;
- Des facteurs organisationnels qui caractérisent la gestion de la relation de service comme les modalités de réception (longueur de la file d'attente) ou des problèmes la délivrance des services (dysfonctionnements, délais de traitements des dossiers, erreurs...) peuvent être à l'origine d'un mécontentement ;
- Des facteurs fonctionnels qui renvoient directement à la nature de l'activité professionnelle exercée telle que les métiers dépositaires de l'autorité publique (police douane, gardien de prison, contrôleur...), ceux manipulant ou possédant de l'argent ou des objets de valeur (guichetier de banque, bijoutier...), les services publics (Education nationale, services sociaux...), le secteur de la santé (hôpitaux, EPAD...) et enfin les travailleurs isolés (conducteur de bus, taxi, livreur...) ;
- Des facteurs individuels : Ceux-ci concernent directement les individus avec lesquels les salariés sont en contact et renvoient à l'état pathologique (troubles, douleurs...), psychiatrique (hystérie, agitation, délire, confusion...) ou psychosocial (personnes en lien avec la justice ou un passé de violence).

Bien sûr, on ne peut définir un déterministe strict en la matière, c'est une « *combinaison de circonstances "immédiates" et de caractéristiques sociales défavorables* » qui sont à l'origine de comportements incivils (Mével, 2006). Néanmoins, certaines variables semblent atténuer les effets négatifs d'une agression en milieu de travail (Niven, Sprigg et Armitage, 2012) comme le soutien organisationnel et l'autonomie ou des caractéristiques individuelles comme l'efficacité, la cohérence ainsi que la régulation émotionnelle.

En conclusion, il importe de considérer toutes ces statistiques avec prudence :

- d'une part car, comme le rappelle Milczarek (2010), il existe un différentiel culturel d'interprétation des faits de violence : « Notions of what is acceptable or unacceptable in terms of /violent/ behaviour are culturally influenced and constantly under review as values and social norms evolve »⁷ ;
- et d'autre part en raison des méthodologies mises en œuvre. Ainsi, les enquêtes se limitant aux situations de travail, telles que celles sur les Événements de Vie et Santé (Beck et al. 2010), examinent les relations entre violences subies et état de santé. La violence est vue à la fois comme un « risque » au/du travail (donc une donnée d'entrée) mais aussi comme produit de l'organisation du travail (donc une donnée de

⁷ L'idée de ce qui est acceptable ou inacceptable en termes de / violent / comportement est culturellement influencée et constamment réévaluée selon l'évolution des valeurs et des normes sociales.

sortie). Ici, l'analyse de l'organisation du travail et de ses changements recherche l'origine des violences dans les rapports sociaux du travail. Par conséquent, le travail n'est pas relié aux autres dimensions de l'activité sociale, par exemple quant aux implications d'un service rendu avec une dynamique sociétale plus large. À contrario, les enquêtes sociodémographiques développent une autre approche, en s'efforçant de comprendre les violences au travail en relation avec celles qui surviennent dans d'autres contextes sociaux et sans accorder au travail une place centrale. Toutefois, elles n'accordent pas une attention suffisante à la spécificité des relations sociales qui se nouent dans le travail et son organisation ; le fait de violence est considéré de la même manière quel que soit son contexte d'apparition.

1.2 – Des modélisations des violences au travail

Il existe de nombreux modèles explicatifs des violences au travail qui sont établis essentiellement à partir de revues de la littérature rapportant des résultats d'enquêtes quantitatives de type sociodémographique. Néanmoins, nous retiendrons cinq modèles qui présentent chacun un intérêt certain pour la compréhension du phénomène au plan de sa détermination et de ses effets.

- Le modèle de Poyner et Warne (1986) concerne les situations de violences externes en se centrant sur l'interaction sociale. Il propose un premier repérage des facteurs contributifs des violences externes propres à l'auteur des violences, au travailleur qui en est la victime ainsi qu'aux caractéristiques situationnelles et liées au service rendu. Ce modèle a fait l'objet d'enrichissements notables (Figure 2) par Chappell et Di Martino (2005) à la fois au plan des facteurs de risque et des boucles de rétroaction qui introduisent une certaine dynamique dans la détermination du phénomène. Néanmoins, il n'y a pas de hiérarchisation des facteurs entre eux quant à leur prégnance dans l'origine des VE, ni d'explication des mécanismes qui sous-tendent les interactions entre ceux-ci. Enfin, il n'y a pas non plus de distinctions des facteurs en jeu en fonction de la nature de l'incident (menace ou agression physique). L'intérêt de ce modèle est son caractère d'exhaustivité dans le recensement des déterminants des VE.

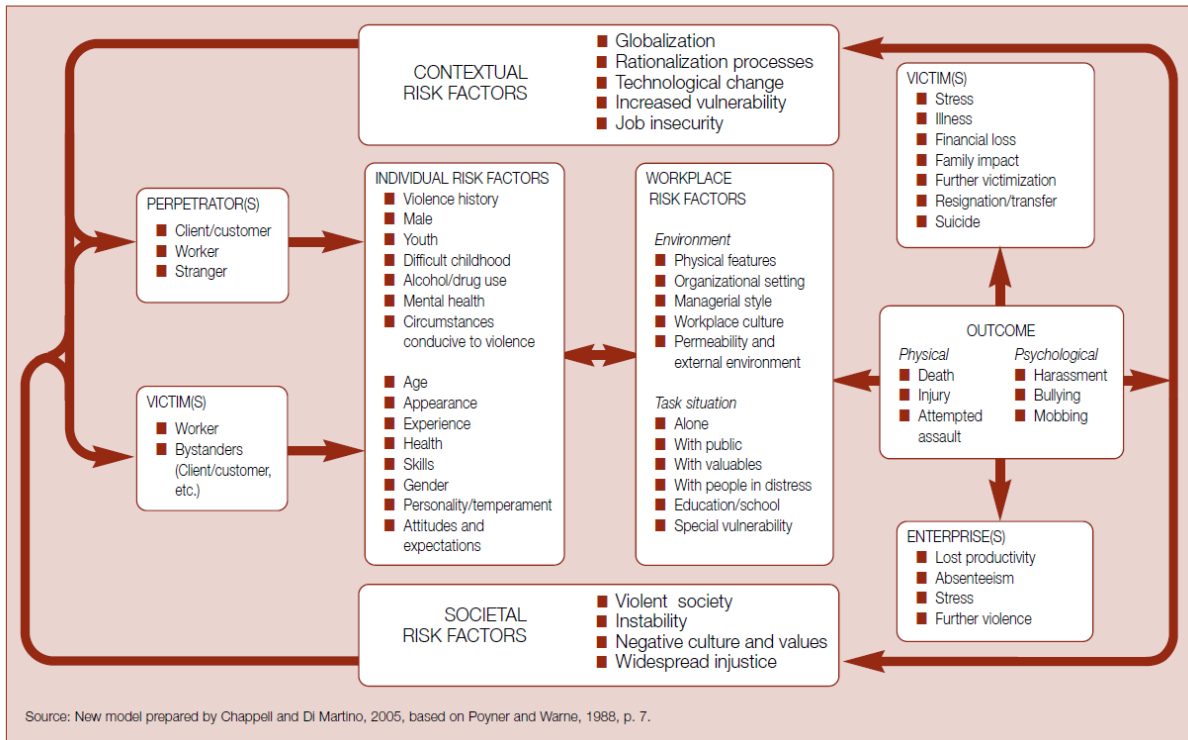


Figure 2 : Modèle interactif des violences au travail

- Le modèle théorique des agressions au travail de Neuman et Baron (1998) introduit des catégories nouvelles, comme « l'état interne » (de l'agresseur potentiel) ou son « évaluation cognitive » (voulant signifier ici l'interprétation que l'intéressé se fait mentalement de la situation rencontrée). Il y a également une prise en compte plus marquée des facteurs contextuels (qualifiés de « sociaux » et « situationnels »), délaissant les aspects organisationnels.
- Le modèle conceptuel de la violence au poste de travail de Tobin (2001) est structuré à partir de la question de la frustration de l'agresseur qui est de nature structurelle/organisationnelle. L'auteur postule un lien entre le niveau de frustration et l'acte de violence : plus la frustration est forte et plus le comportement est violent. Par ailleurs, dans ce modèle une place certaine est donnée au contexte organisationnel d'une part au niveau temporel avec l'idée qu'il y a une chronicisation de la frustration de l'auteur de la violence sous la forme d'un processus délétère (la violence se développe dans le temps) et d'autre part en lien avec l'aliénation et la routinisation du travail.
- Le modèle compréhensif de la violence organisationnelle de Jauvin (2003) introduit trois niveaux (Figure 3) de prise en compte des phénomènes de violence : micro (contribution de facteurs individuels), méso (nature des interactions entre protagonistes) et macro (prise en compte de facteurs contributifs contextuels, organisationnels, sociaux). Il y a également la présence d'une évaluation cognitive associée à la victime pour qualifier la violence de l'acte et son intentionnalité. Néanmoins, les limites sont nombreuses tout d'abord car ce modèle se focalise sur les violences internes (entre travailleurs) et ensuite l'interaction sociale à l'origine du

phénomène de violence n'est pas reprise dépeignant une certaine linéarité du phénomène portée et initiée par l'auteur des faits.

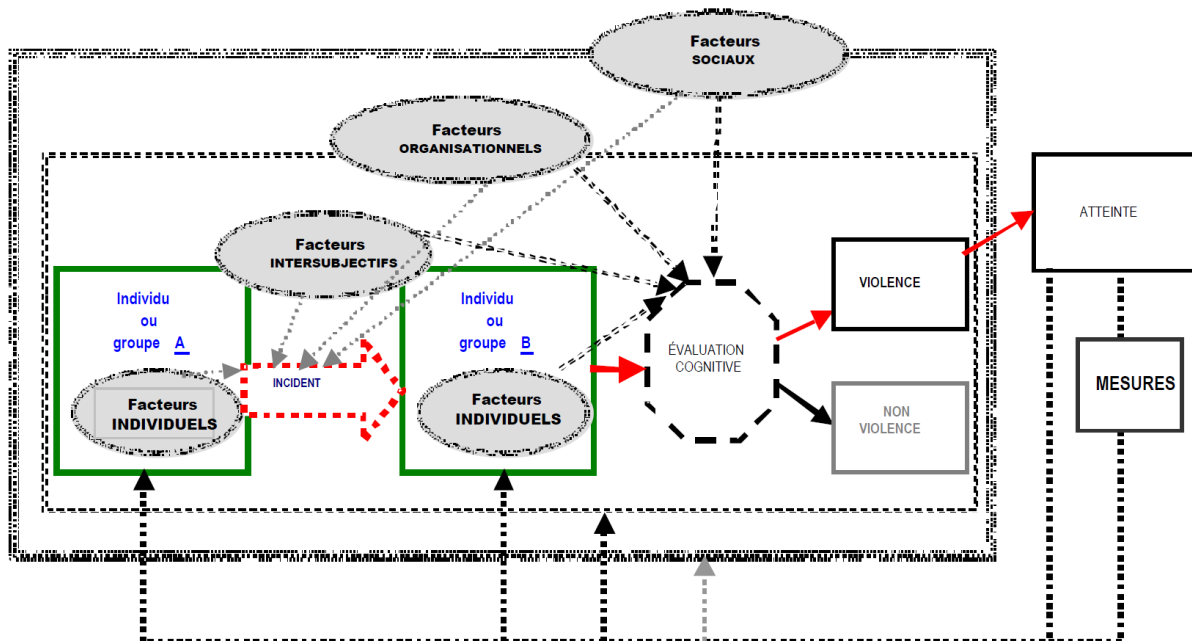


Figure 3 : Modèle compréhensif de la violence organisationnelle

- Enfin, Favaro (2014) propose un modèle des situations de violences au travail (Figure 4) définies comme « un ensemble d'agir –physiques, comportementaux ou verbaux– dirigés à l'encontre de personnes, d'objets ou d'équipements, à l'initiative d'autres personnes sous l'emprise de situations ou de contextes professionnels dégradés ». Ce modèle traite notamment des violences externes, désignées ici sous le vocable de « Violences Sociales » dont la caractéristique est de se situer à l'interface du dedans/dehors de l'organisation. Toute entreprise est susceptible d'en être victime puisqu'insérée d'une façon ou d'une autre dans un contexte social avec des formes d'atteintes très diverses selon les secteurs d'activités : agressions verbales ou physiques, menaces, incivilités. Les violences sociales sont considérées comme une variable de sortie du modèle susceptible d'intensifier, de complexifier, voire d'exacerber dans certains cas les difficultés préexistantes d'une organisation de travail. Les limites de ce modèle tiennent à l'absence de représentation de l'interaction sociale qui « cristallise » le phénomène de violence, ce dernier, d'ailleurs, n'apparaît pas en lien direct avec les déterminants identifiés par l'auteur. Quant aux processus sociocognitifs, ils ne sont pas formalisés si ce n'est au travers d'un « mal-être organisationnel ».

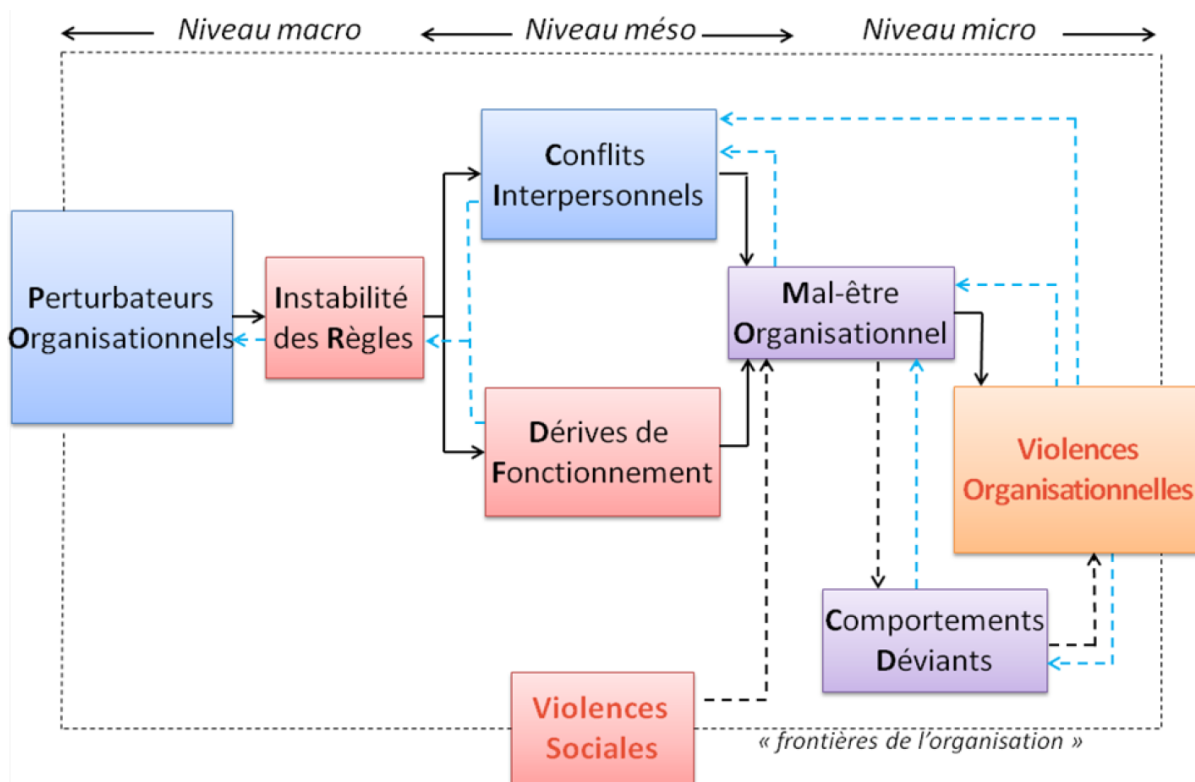


Figure 4 : Modèle des situations de violences au travail (Favaro 2014)

In fine, ces modèles ont le mérite d'offrir une diversité de formalisations du phénomène des violences au travail en identifiant des facteurs et certains mécanismes explicatifs. Toutefois, l'absence de distinction hiérarchisée de ces déterminants et les causalités rétroactives donnent l'impression d'un phénomène tautologique : les violences trouvent ainsi leur origine dans des « failles » sociales et organisationnelles qu'elles viennent « élargir » en retour. Quant à la dynamique de l'interaction sociale, elle n'apparaît pas dans ses capacités de régulation permettant de faire face –ou non- aux VE.

1.3 – Des explications psychologiques et sociales

Les sciences humaines et sociales traitent des violences en tant que comportement individuel ou social. Ainsi Dejours (1999), distingue la « violence actionnelle » de la « violence réactionnelle ». La première est « *une conduite est violente lorsqu'elle met à exécution une intention de destruction ou d'altération de l'objet ou de la personne désignée pour cible ; [...] Il y a donc intention, mais pas seulement intention. Il y a aussi mise en acte* ». La seconde, dite « réactionnelle », est « *une réaction subjective, à la limite de la volonté, au moment même où le sujet perd le contrôle de soi* ». Autrement dit, cette violence répond « *à des injustices ou à des souffrances subies dans le travail* ».

Au plan social, la définition même des incivilités, comme un « *ensemble de nuisances sociales extraordinairement variées qui ne blessent pas physiquement les personnes, mais bousculent les règles élémentaires de la vie sociale qui permettent la confiance* » (Roché, 1993), amène à les considérer comme des comportements contre-normatifs. Autrement dit, ce sont des comportements qui vont à l'encontre des normes sociales que sont les « *règles, standards établis dans chaque groupe ou unité sociale et qui décrivent les comportements pouvant ou non être mis en œuvre dans un contexte donné* » (Chekroun, 2008). Face à ces comportements déviants, les individus du groupe social considéré vont avoir la possibilité d'exprimer leur désaccord par l'exercice du contrôle social qui correspond à « *toute réaction informelle que peut avoir un individu afin de manifester sa désapprobation envers le comportement d'un tiers qui s'écarte d'une norme* » (Chekroun et Brauer, 2002). Le contrôle social est déterminé par (Marques & Yzerbyt, 1988) :

- l'appartenance au même groupe (les individus sont généralement plus sévères avec les déviants appartenant à leur propre groupe social qu'avec ceux appartenant à un autre groupe) ;
- le nombre de personnes qui assiste au comportement contre-normatif (plus les témoins sont nombreux, plus ils se partagent la responsabilité d'intervenir, et moins la probabilité que chacun intervienne est grande) ;
- certains traits de personnalité comme l'altruisme et l'idéologie politique de gauche en raison de la dimension pro-sociale de ce type de réaction, d'un intérêt pour le respect des biens publics et d'un fort sentiment d'appartenance sociale au groupe incitant à se préoccuper du bien-être collectif au même titre que du bien-être individuel.

Toutefois, même si les incivilités sont considérées comme des actions ou paroles contre normatives, certaines sont si ancrées dans le quotidien que les individus n'y prêtent plus attention (ex. : mettre ses pieds sur les sièges, écouter fort de la musique...). Enfin, le contrôle social peut susciter chez l'individu cible des réactions émotionnelles hostiles susceptibles de déclencher des réactions agressives envers l'auteur du contrôle social ou une tierce personne. Cette apparition d'émotions hostiles est au centre des conséquences perverses du contrôle social. Alors que la transgression de norme est associée traditionnellement à des émotions morales comme la culpabilité, la honte, ou l'embarras, et aux comportements de réparation qui leur sont associés comme des excuses ou l'arrêt du comportement problématique, le contrôle social peut parfois provoquer les effets inverses.

En conclusion, autant cette approche apporte une explication sur les réactions développées face aux incivilités autant l'absence de prise en compte d'une détermination des conduites en lien avec le travail constitue une limite et ce, dans la mesure où l'environnement professionnel est porteur également de normes dont la rationalité ne s'inscrit pas totalement dans la logique sociale. C'est par exemple le cas des objectifs de production qui peuvent enjoindre les travailleurs à n'apporter qu'une aide partielle dans la mesure où ils sont positionnés à un certain niveau de service ou encore lorsqu'ils sont confrontés à des bénéficiaires en situation de précarité, et mis en tension (contradiction, conflit de rôle) entre une « logique de droit » et une « logique de besoin » (Outin *et al.*, 1979, Valléry *et al.*, 1996, Weller, 1994). Enfin, du côté des usagers, certains enjeux peuvent les amener à

développer des comportements contre-normatifs surtout lorsqu'ils sont considérés comme vitaux et liés à des questions financières. Autant de motifs, de part et d'autre du guichet, susceptibles de modifier les lignes de la normalité sociale.

2 – Emotions au travail

Travailler dans le cadre des relations de service implique une interaction avec un usager-client où l'opérateur doit à la fois gérer la relation sociale et traiter une demande au regard des contraintes imposées par son organisation. Dans ce cadre, la conciliation des exigences de la structure et de la satisfaction de l'usager-client est plus ou moins aisée. Il peut y avoir des « conflits de buts » entre l'organisation, l'usager-client (son rôle, ses missions) et l'agent (ses attentes, ses besoins) ; entre la rentabilité, le respect des règles, la qualité de service et les objectifs personnels. Autrement dit, les objectifs de production peuvent s'opposer à ceux qui visent la qualité de service. Cette qualité, telle que définie par l'organisation, peut se confronter, voire s'opposer, à un ensemble de critères objectifs (offre de service, moyens disponibles...) et subjectifs (logique d'intersubjectivité entre acteurs différents). Autant de motifs qui sont favorables au développement des VE. Pourtant, la survenue de ces phénomènes reste imprévisible et les agents tentent à leur niveau de les gérer.

Des compétences techniques, cognitives, organisationnelles et sociales sont mobilisées et un travail émotionnel⁸ est alors requis. Celui-ci consiste à gérer les émotions de l'autre à l'aide de ses propres émotions (Sharon, et al. 2014). En effet, lorsque les agents interagissent en relation avec un tiers non-professionnel (usager, client...), il est attendu de ces derniers de contrôler –pour ne pas dire maîtriser- leurs émotions, soit par l'expression d'émotions positives, soit par la suppression ou la dissimulation d'émotions négatives (Brotheridge & Lee, 2003 ; Grandey, 2003). Les émotions (Cahour, 2012) sont définies comme « *des événements ou états du champ affectif qui se caractérisent par un ensemble d'éprouvés psychiques spécifiques accompagnés, de façon variable en intensité et en qualité, de manifestations physiologiques et comportementales (...). Certains (éprouvés) de durée limitée résultent d'une induction événementielle précise ; ce sont les émotions de base et leurs dérivés. D'autres, plus durables, sont liés à des relations plus qu'à des événements, ils sont souvent appelés sentiments* » (Cosnier, 1994). Schématiquement, il est possible de distinguer six émotions de base ou primaires : la peur, la joie, la colère, la tristesse, le dégoût et la surprise, à côté d'autres états affectifs plus complexes ou dits secondaires comme le sentiment de culpabilité, de frustration, de solitude qui mettent en jeu un ensemble d'émotions primaires.

Dans le travail, les émotions ont longtemps été perçues comme uniquement des éléments perturbateurs ; aujourd'hui elles sont considérées comme « *constitutives de toute activité qui se déploie, dans un flot constant et mouvant d'états émotionnels, qui orientent et impactent l'action, la relation et la réflexion* » (Cahour et Van de Weerd, 2016). Les émotions au travail peuvent être des « *agents régulateurs de situations difficiles ou contraignantes* » et approchées comme « *des déterminants de l'activité de travail permettant de saisir et de comprendre les processus mis en œuvre dans la réalisation du travail* » (Grosjean et Ribert-Van De Weerd, 2010 ; Ribert-Van De Weerd, 2011).

⁸ En 1983, Hoschild va donner un nom aux efforts que les opérateurs fournissent pour répondre aux normes émotionnelles, il utilise alors les termes de « *emotion work* » ou « *emotional labor* ».

L'émergence d'une émotion en situation est un phénomène purement subjectif car dépendant des caractéristiques de l'individu (sociales, culturelles...) en lien avec une situation donnée et du sens accordé à celle-ci. Les émotions représentent des ressources pour/dans l'action ou au contraire des contraintes lorsqu'elles forment un véritable « travail émotionnel » (terme emprunté aux travaux de Hochschild, 1983), donnant ainsi place et sens aux émotions dans l'activité (et sûrement l'inverse), en particulier dans les métiers qui incorporent davantage de tâches relationnelles, où les rapports interpersonnels sont centraux ; comme par exemple chez les aides à domicile qui engagent leurs émotions pour réaliser leurs tâches (Leduc et Valléry, 2010). Ce « travail émotionnel » mobilisé par l'agent est coûteux en terme de charge de travail et son évaluation devient essentielle « *pour contribuer à faire diminuer la charge et améliorer les conditions de travail* » (Ribert-Van de Weerd, 2011). L'intervention dans ce champ consiste à repérer les sources d'émotions pour limiter leurs aspects négatifs sur la santé et favoriser leurs aspects positifs (Bonnemain, 2015).

Les agents ont ainsi recours à diverses stratégies de régulation ou d'ajustement, qui peuvent être très absorbantes en termes de ressources, pour faire face aux situations, y compris en utilisant leurs émotions (stratégie de régulation émotionnelle), soit par une régulation de surface ou de profondeur. La première consiste à modifier des aspects observables des émotions ou à simuler une émotion qui n'est pas ressentie. Dans la seconde, l'agent modifie sa perception de la situation en prenant la perspective de l'autre (Bono & Vey, 2005 ; Brotheridge & Lee, 2003 ; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005 ; Grandey, 2003).

En 2003, Soares a proposé une catégorisation du travail de l'agent en fonction de la polarité affective de la relation. Lorsqu'il faut exprimer des émotions positives, il s'agit d'un travail intégrateur. Quand il faut afficher des émotions neutres, alors c'est un travail dissimulateur. Enfin, si les émotions doivent être négatives, Soares utilise le terme de travail différenciateur. Mével & al. (2006) propose de distinguer sept réactions comportementales face aux incivilités :

- Faire profil bas en ne répondant pas suite à une insulte ;
- Ignorer : l'agent ne se sent pas concerné par le comportement de la tierce personne ;
- Faire du social en prenant le temps d'expliquer, d'aider et d'accompagner parfois, au risque de ne plus respecter les prescriptions données par l'organisation ;
- Faire du commercial en essayant de comprendre le problème de l'utilisateur pour l'aider et si possible lui vendre un service qui réponde à ses besoins ;
- Répliquer : l'agent perd patience et n'accepte plus de ne pas être respecté ;
- Clôturer : l'agent quitte le guichet et met fin à la conversation ;
- Solliciter : l'agent fait appel à un supérieur pour calmer la situation.

Quant à Dagot et Perié (2014), ils ont caractérisé le travail émotionnel de quatre manières différentes :

- Modification interne ou Jeu profond (Zapf, et al. 1999, cités par Dagot et Perié, 2014) consistant à provoquer en soi la modification émotionnelle pour qu'elle soit en accord avec les prescriptions de l'organisation ;
- Jeu de surface (Hoschild, 1983 ; Briner, 1999, cités par Dagot et Perié, 2014) par l'expression d'une émotion différente de celle ressentie mais sans modifiée celle-ci ;
- Automatisation de l'émotion par des comportements verbaux et non-verbaux intégrés par l'opérateur et qui deviennent routiniers (Ashfoth et Humphrey, 1993 ; Brinner, 1999, cités par Dagot et Perié, 2014) ;
- Suppression : Il s'agit de paraître neutre en réprimant les émotions qu'elles soient positives ou négatives (Tschan, Rochat et Zapf, 2005, cités par Dagot et Perié, 2014).

Enfin, Grosjean et Ribert Van De Weerd, nous proposent trois niveaux d'adéquation du travail émotionnel entre ce que l'agent ressent, affiche, et les émotions prescrites, en lien avec les impacts multiples (Grosjean & Ribert Van De Weerd, (2011), comme le montre la Figure 5.

	Émotions affichées	Emotions ressenties	Emotions prescrites
Harmonie émotionnelle	+	+	+
Dissonance émotionnelle	+	-	+
Déviance émotionnelle	+	+	-

Figure 5 : Niveaux d'adéquation du travail émotionnel

- Harmonie émotionnelle : il y a concordance entre les émotions affichées extérieurement, celles ressenties et celles prescrites par l'organisation ;
- Dissonance émotionnelle : il y a concordance entre émotions affichées et prescrites mais pas celles intérieurement ressenties. Ce niveau d'adaptation demande au salarié un certain effort pour montrer des émotions qu'il ne ressent pas réellement ;
- Déviance émotionnelle : il y a correspondance entre émotions intérieurement ressenties et extérieurement dégagées mais en contradiction avec celles prescrites par l'organisation.

Ainsi, pour mettre en œuvre ces niveaux d'adéquation entre les émotions prescrites par l'organisation, ressenties par l'agent et celles extérieurement affichées, l'agent doit, selon les situations, tenir un véritable jeu d'acteur. Deux types y sont distingués (Ribert-Van De Weerd et Soares, 2003) :

- Le jeu superficiel (*surface acting*) : l'opérateur montre extérieurement des émotions pour la réalisation de son travail mais qui ne sont pas intérieurement ressenties. Il joue alors sur les aspects directement visibles : ton de la voix, termes employés...

Dans ce cas, l'opérateur peut être en situation de dissonance émotionnelle : il ne ressent pas les mêmes émotions que celles extériorisées. Cette dissonance émotionnelle peut être source de stress, et peut également engendrer de l'épuisement.

- Le jeu en profondeur (*deep acting*) : l'opérateur cherche dans ce cas à ressentir intérieurement les émotions qu'il montre. Il utilise alors des stratégies intérieures (comme faire le vide, se mettre en condition...).

Ce bref descriptif montre le caractère diffus et empirique de l'approche des émotions au travail avec d'une part, l'absence de modèle d'analyse pour leur formalisation et d'autre part, de réelles difficultés méthodologiques du fait qu'elles peuvent être camouflées, contrôlées ou simulées pour maîtriser l'image de soi et la relation à l'autre (Cahour et Van de Weerd, 2016). Or, la recherche sur les capacités à appréhender la palette des émotions en lien avec le vécu et l'activité des agents questionne à la fois la complexité des situations en relation de service (variabilités, relations vivantes, dynamiques et inattendues...) et les difficultés à pouvoir saisir les affects qui sont à la fois corporelles et sociales dans l'action.

Ainsi, le travail de recherche présenté ci-après ne peut qu'être exploratoire en participant à la compréhension d'un objet d'étude complexe (multicritères), dynamique, appréhendé au cœur d'activités de travail en relation de service pour en saisir un ensemble de déterminants (individuels, collectifs et organisationnels).

En 2010, une enquête conduite auprès des contrôleurs montre que 60 % des agents déclarent avoir été victime, au cours des deux dernières années, d'une incivilité ou d'une agression, les violences verbales étant les plus citées. Qu'en est-il, aujourd'hui, sur les terrains d'étude investigués ?

Selon l'outil Récit⁹, en 2015, 3 194 incidents ont fait l'objet d'un signalement via l'appliquatif (Données RH de la branche) qui ont été classés selon quatre rubriques, comme suit :

Gravité de l'incident¹⁰ :

- 78,9 % des signalements ont été classés au premier degré de gravité par les agents victimes ;
- 17,35 % au degré 2 ;
- 3,76 % au degré 3.

Lieu de survenance :

- 60,74 % des signalements ont eu lieu au siège ;
- 29,71 % en antenne ;
- 6,01 % en permanence ;
- 1,31 % au domicile ;
- 2,22 % non précisé.

Actes d'agression par nature :

- 51,23 % des signalements ont concerné des cas de violences verbales ;
- 31,54 % des cas d'incivilités ;
- 8,11 % des cas de violences psychologiques ;
- 4,74 % des cas de violences physiques ;
- 4,2 % des cas de violences envers les biens.

⁹ La branche Famille de la Cnaf a déployé à partir de 2015 un outil qui permet de recenser les événements liés aux incivilités ; il s'agit de l'application Récit. L'enjeu d'un tel dispositif est double, d'une part il s'agit de recueillir des informations sur les situations vécues (perspective synchronique) par les agents au plan quantitatif et qualitatif, et d'autre part de pouvoir apprécier l'évolution de ce phénomène (perspective diachronique). L'outil étant basé sur les propos des agents « déclaratifs », seules les incivilités que les agents jugent utiles de remonter sont signalées.

¹⁰ Les actes peuvent être qualifiés différemment selon le degré de gravité perçu par l'agent :

- Degré 1 : Incident peu grave et sans conséquence
- Degré 2 : Incident grave avec conséquences éventuelles sur la santé
- Degré 3 : incident très grave avec dommages psychologiques et corporels

Dépôts de plainte :

- 2,5 % des signalements enregistrés dans Récit ont débouché sur une procédure de dépôts de plainte.

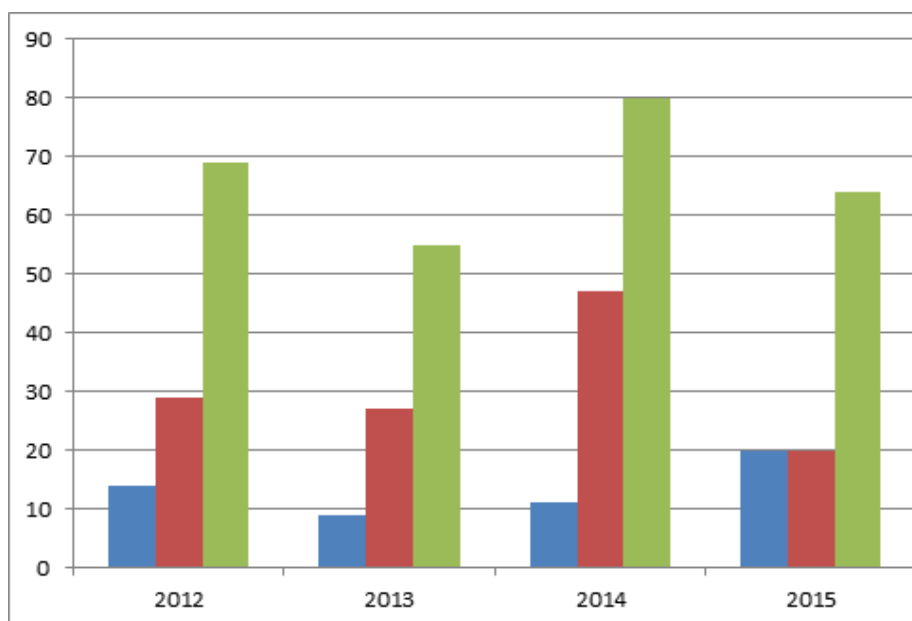
En synthèse, même si nous avons peu de recul sur le recueil (depuis 2015), les données montrent essentiellement des incidents déclarés comme peu graves et sans conséquence (Gravité 1) avec des actes d'agression signalés de type violences verbales et d'incivilités (80 %), traduisant plutôt des comportements antisociaux ou des attitudes inciviles des allocataires (offenses, insultes, comportement ou discours menaçants...) ; recouvrant des réalités multiples et des impacts immédiats ou différés plus ou moins importants (selon le contexte et le ressenti de l'agent). Les autres types de violence déclarés sont heureusement peu nombreux car ils engendrent des conséquences plus graves (souvent immédiates et dans la durée). On peut s'interroger sur le faible pourcentage de dépôts de plaintes (récence de l'outil, procédure plus engageante... ?).

1 – Données statistiques locales

Après une présentation globale au niveau national, nous présentons ci-dessous des données relatives à chacun des terrains, telles qu'elles ont été traitées en interne. Pour les Caf Forsythia et Lavande, nous avons pu obtenir les signalements (via Récit) sur la période du 2^{ème} semestre 2015 et 1^{er} semestre 2016 que nous détaillerons.

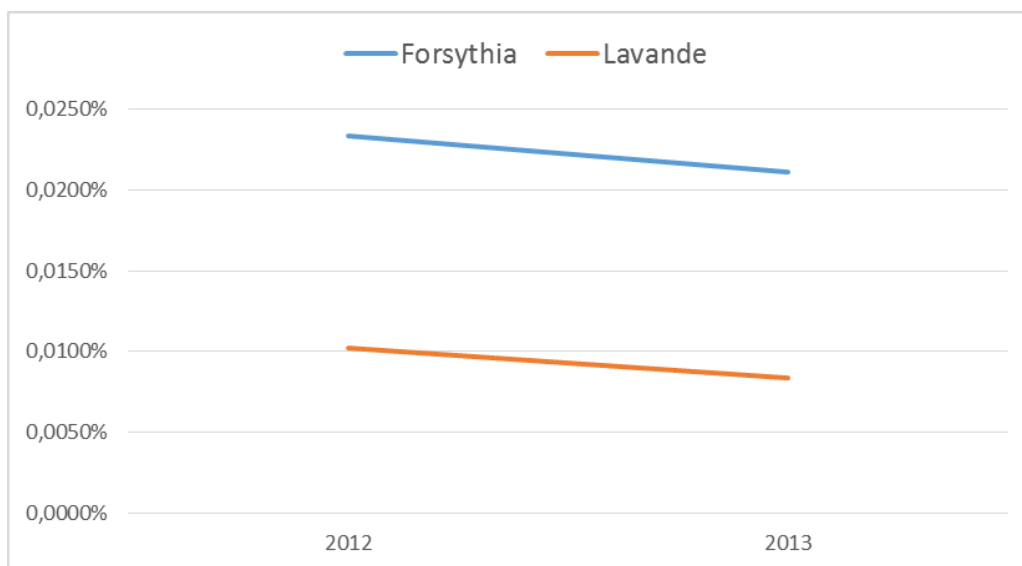
1.1 – Les Caf Forsythia et Lavande

- Évolution annuelle



Le nombre d'incivilités recensées (via Récit, notamment) sur les deux centres a varié de 2012 à 2015, avec une baisse entre 2014 et 2015 (80 contre 64). Néanmoins, ces événements sont plus nombreux sur le site de Lavande que sur celui de Forsythia, mais avec une tendance à l'augmentation sur ce dernier centre (Graphique 2).

Graphique 2 : Évolution annuelle des incidents sur l'ensemble des sites de la zone géographique (vert) des centres Forsythia (bleu) et Lavande (rouge)



Graphique 3 : Évolution annuelle des incidents rapportée à la fréquentation des sites de Forsythia et Lavande

L'analyse proportionnelle des VE au regard de la fréquentation montre une diminution globale de ces phénomènes de 2012 à 2013 (Graphique 3). En l'absence de données sur une période temporelle plus étendue, il est difficile de tirer une conclusion quant à l'évolution des VE. Cependant, avec la mise en place récente de Récit, nous pouvons observer et suivre finement ces phénomènes de violences et d'incivilités, ce que nous présenterons ci-après sur une période d'une année ; donnant ainsi une tendance actuelle sur les signalements, avec les limites afférentes à cet outil (mode déclaratif, démarche volontariste...).

- Analyse des signalements 2015/2016

L'institution nous a fourni un ensemble de données relatives à Lavande et Forsythia sur la période du 2^{ème} semestre 2015 et 1^{er} semestre 2016 (une année). Sur cette période, les signalements sont quantitativement quasi-identiques sur les deux sites : 55 sur Lavande et 60 sur Forsythia ; avec une légère augmentation au second semestre 2016 (est-ce dû à une meilleure mise en œuvre et utilisation de l'outil ou à une augmentation des signalements ?). Sur un plan qualitatif, il est intéressant de noter que les signalements sont principalement opérés par les gestionnaires (GCA/GCE) sur les deux sites (respectivement, 43,6 % pour Lavande et 36,6 % pour Forsythia) ; suivis par les CSU (34,5 % et 23,3 %). Les agents de sécurité signalent peu (7,3 %, 5 %). L'interprétation des données au regard des métiers reste délicate, car soit les gestionnaires, traitant des dossiers plus complexes, ont affaire à plus de violences et incivilités que les CSU, soit ils sont enclins à plus les signaler au regard de leur positionnement et expérience au sein des Caf ; compte tenu que le métier des CSU est récent et essentiellement fait par des jeunes, sur une période définie. On peut faire l'hypothèse d'un biais dû à l'expérience et au manque de recul dans la fonction de CSU ; car celle-ci est directement confrontée au public au sein de situations potentiellement porteuses d'incivilités (Espace numérique, pré-accueil).

Le faible pourcentage de signalements cité par les agents de sécurité ne semble pas vouloir dire qu'ils sont moins confrontés à des violences en tant que telles, mais plutôt qu'ils considèrent que celles-ci sont inhérentes au métier, à la fonction ; comme nos entretiens ont pu le montrer. Il faut aussi rappeler que les agents de sécurité ne sont pas des salariés des Caf, mais des prestataires externes ; ce qui peut générer un biais lié à leur statut et l'image qu'ils veulent donner.

===== **ENCART N° 1** =====
Extraits du rapport intermédiaire

Il semble que les animateurs de salle aient à cœur de faire en sorte que tout se passe bien dans l'enceinte de la Caf et qu'ils soient très anticipatifs. D'ailleurs, il n'y en a qu'un sur cinq qui relativise sa relation avec les allocataires en disant que celle-ci dépend d'eux, les quatre autres estiment la relation bonne et disent même nouer « des relations avec les allocataires ». Concernant le rôle qu'ils tiennent auprès des allocataires, celui de médiateur est présent dans quatre entretiens sur cinq (« *On sert aussi (...) de médiateur, quand ça ne va pas on intervient pour apaiser* » ; « *Il doit être intermédiaire entre l'allocataire et le technicien* »). Ils sont amenés à jouer ce rôle lorsque le ton monte entre deux allocataires ou entre un allocataire et un technicien. D'autre part, nous retrouvons également le rôle d'aide ou d'appui qui semble important pour eux.

=====

De manière générale, il semblerait que ces incivilités n'aient pas d'impact sur les animateurs de salle. Ils l'expliquent par le fait que la gestion des incivilités « *fait partie de leur travail* » et qu'ils ont été formés pour y faire face. Lorsqu'un allocataire se montre agressif, ils utilisent la communication afin de l'apaiser et cela semble fonctionner dans la majorité des cas. Et s'ils se sentent directement visés, trois sur cinq nous expliquent ignorer l'allocataire, ne pas prêter attention à ce qu'il dit.

=====

De même, il est à noter que cette représentation du métier associée à des formes de violence peut se retrouver aussi chez les CSU qui considèrent que la tenue du poste en soi « oblige » à être confronté à des incivilités ; comme si celles-ci seraient « naturellement » et durablement ancrées dans la fonction. Cette forme « d'acceptation » passive se retrouve dans d'autres métiers, confrontés quotidiennement aux violences sociales, comme chez les conducteurs de bus « *les insultes dans le car, je supporte, parce qu'on ne peut rien faire, pourtant c'est dur...* » ou « *les insultes, les grossièretés, c'est pas bien agréable, mais c'est pas le problème, parce que ça, on n'y peut rien* ». (Loubet-Deveaux, 2003). Pourtant, elle crée des atteintes à la santé des personnes, et impacte leurs conditions de travail.

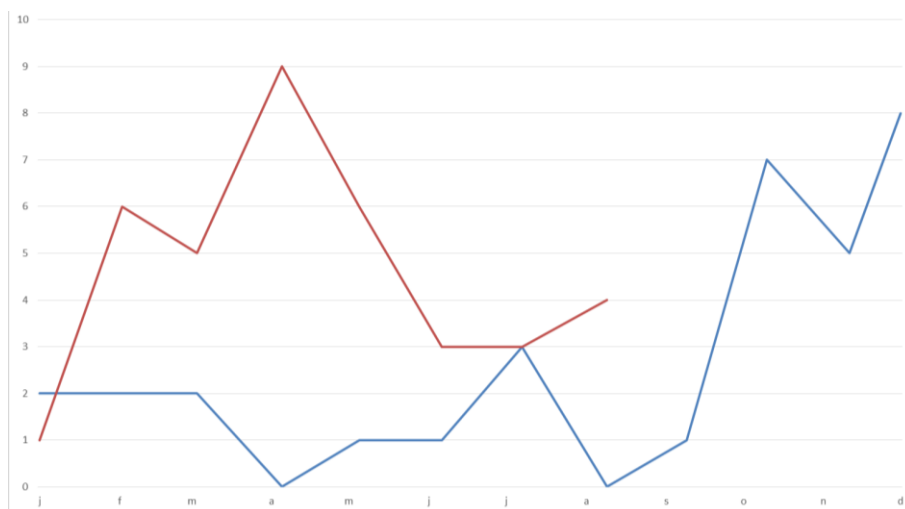
Enfin, les violences verbales (insultes, menaces, humiliations...) sont les signalements les plus importants sur les deux sites (53,4 % à Forsythia et 50,7 % à Lavande), suivies des incivilités, notamment les nuisances sonores, (26 % à Forsythia et 34,3 % à Lavande). Les violences physiques restent importantes, entre 16 et 10 %.

En conclusion, les données montrent de grandes similitudes quantitatives et qualitatives entre les deux centres, alors qu'ils ont des caractéristiques assez différentes (profils des allocataires, localisation, taille des centres...), avec des modalités d'organisation communes (processus d'accueil, organisation des postes et des espaces). Ainsi, nous faisons l'hypothèse que l'émergence des violences externes serait plutôt consécutive de la nature des activités des Caf, acteur clé de la solidarité nationale qui décline des missions de service public et porteur d'un rôle majeur en matière d'accompagnement et de soutien des individus au travers de prestations versées. Cet ensemble est intrinsèquement dépendant d'un système de règles précises et d'une nécessaire activité de contrôle qui « jouent » en tension, à travers les différents métiers de la Caf, avec le développement des formes de précarité et l'accroissement des violences sociales. Dans cette construction sociale des violences externes, ses activités sont captives de dysfonctionnements, comme d'autres structures publiques (administrations, hôpitaux, entreprises publiques...) en contact avec des usagers (parfois des clients), plus ou moins exigeants et dépendants (vis-à-vis d'un service), qui peuvent être en difficulté, parfois en grande détresse.

1.2 – La Caf d’Althéa

- Évolution annuelle

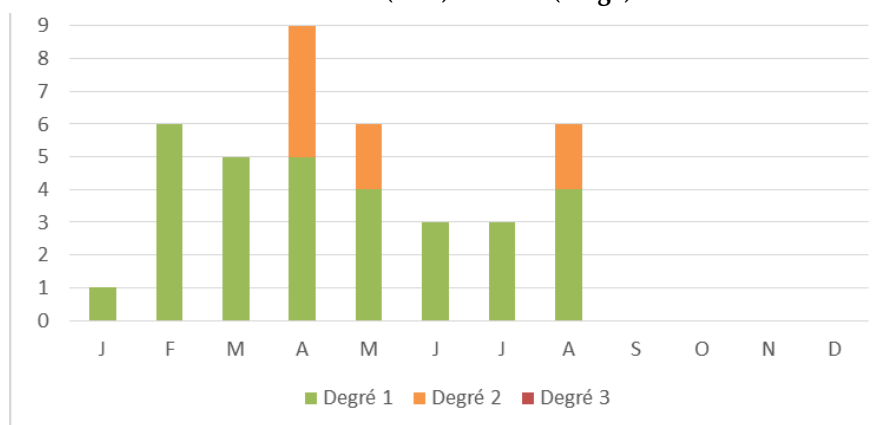
Le nombre d’événements augmente significativement entre 2015 et 2016, passant de 32 à 39 en ne prenant en compte que les 8 premiers mois de l’année 2016 (Graphique 4). Cette évolution en nombre semble imputable aux mesures de prescription énoncées aux agents localement afin qu’ils saisissent les incidents rencontrés dans l’outil Récit.



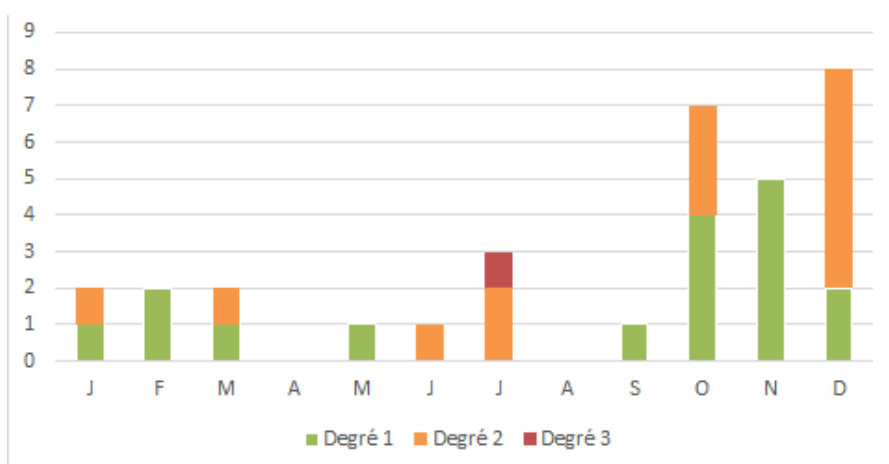
- Distribution mensuelle

L’analyse de la distribution mensuelle en 2016 (Graphique 6) montre une forte accentuation du phénomène au cours du premier semestre avec un pic en avril (le renouvellement des droits a lieu en février), alors que l’année précédente (Graphique 5) les incidents sont surtout apparus dans le dernier trimestre ; période de contrôle des ressources, notamment en décembre. L’augmentation significative en début d’année 2016 semble imputable à l’augmentation de la fréquentation en lien avec la prime d’activité ; autrement dit, l’accroissement des incidents est à relativiser au regard de celle de la fréquentation dans le cas présent, suscité par la mise en place d’une nouvelle mesure. Ce point est d’ailleurs illustré dans une dépêche journalistique issue d’un fait ayant lieu dans un autre département de province.

Graphique 4 : Occurrence mensuelle des événements à la Caf d’Althéa en 2015 (bleu) et 2016 (rouge)



Graphique 5 : Distribution mensuelle des incidents en 2016 à la Caf d’Althéa



Graphique 6 : Distribution mensuelle des incidents en 2015 à la Caf d’Althéa

Dépêche journalistique (source :
<http://france3-regions.francetvinfo.fr/haute-normandie/seine-maritime/rouen/les-incivilités-se-multiplient-l-encontre-des-salariés-de-la-CAF-de-rouen-957685.html>)



3 Normandie ACTU ▾
Toutes les régions | ▾ [▶ Voir le direct](#)

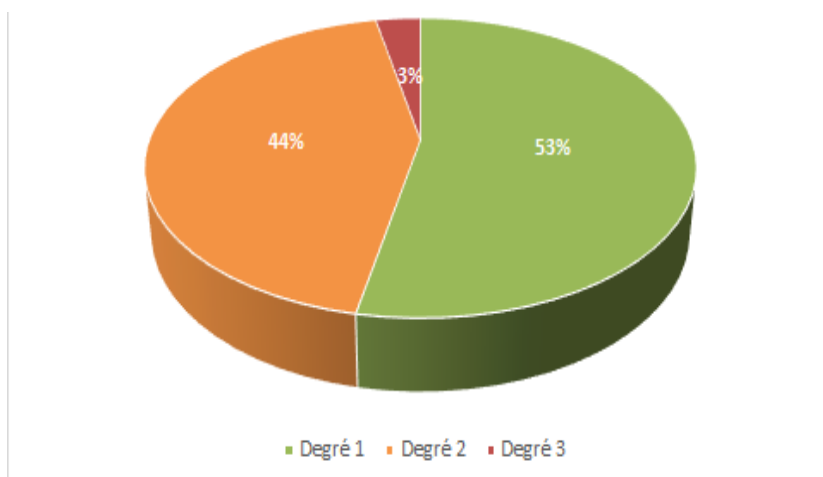
[/ Haute-Normandie](#) / [Seine-Maritime](#) / [Rouen](#)

Les incivilités se multiplient à l'encontre des salariés de la CAF de Rouen

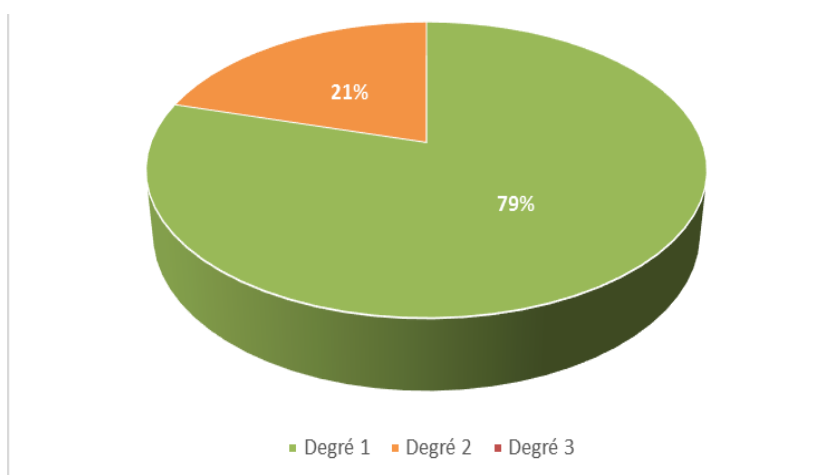
Lundi 21 mars, une employée a été agressée physiquement par un allocataire, énervé. C'est l'agression de trop pour le personnel, les représentants syndicaux, mais aussi la direction.

Si les actes de violences restent rares, la direction de la CAF note toutefois une augmentation des actes d'incivilités ces derniers mois. Notamment depuis la mise en place de la prime d'activité en janvier dernier.

- Répartition des incidents par degré



Graphique 7 : Répartition des incidents par degré à la Caf d'Althéa en 2015



Graphique 8 : Répartition des incidents par degré à la Caf d'Althéa en 2016

Il y a une augmentation très significative des événements de degré 1 avec corrélativement une réduction de ceux de degré 2 et 3 ; ces derniers disparaissant même en 2016. L'accroissement des incidents de degré 1 semble lié aux consignes internes ; ainsi tout événement difficile dans la relation à l'allocataire donne désormais lieu à un Récit. D'ailleurs, le nombre de plaintes déposées est passé de 8 à 2,

entre 2015 et 2016, ce qui tend à démontrer que la gravité des incidents vécus à l'accueil diminue, mais que la tolérance aux comportements incivils est accrue. Enfin, la présence d'un agent de sécurité en salle du public peut également avoir un effet modérateur sur les comportements « extrêmes ».

1.3 – Éléments de conclusions et limites

Globalement, il semble qu'il y ait une tendance à l'augmentation du nombre d'incidents (selon les centres) mais à une diminution de leur gravité et ce, alors même que l'affluence baisse. Néanmoins, les résultats relatifs aux incivilités sont à considérer avec une certaine prudence en raison de l'existence d'écueils méthodologiques à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, concernant le recueil des données, les informations qui nourrissent cette base sont collectées selon deux méthodes en fonction des Caf : l'une consiste à s'appuyer sur un principe d'auto-déclaration autonome (les agents considérant être victimes d'une VE saisissent directement les informations dans le système), l'autre fait appel à une démarche de co-déclaration (l'agent « victime » remplit avec son n+1 le système). Or, ces deux options peuvent avoir des répercussions à la fois au niveau de la quantité des événements renseignés mais aussi quant aux informations qui sont saisies.

Ensuite, l'échelle retenue pour classer les incidents n'est pas linéaire. Les définitions¹¹ font varier simultanément deux caractéristiques (gravité et conséquence) entre le premier et le second degré introduisant par la même un écart significatif pouvant générer un biais de sous-estimation dans le choix du degré. Par ailleurs, la définition même du degré 1 répond non seulement à la cotation de l'incident mais aussi à l'acte même de rapporter. Par conséquent, la proportion importante d'incidents de degré 1 peut s'expliquer de la sorte, notamment à Althéa. À cela, il convient d'ajouter qu'un agent de sécurité, présent en salle du public, peut avoir un effet dissuasif sur l'émergence de comportements agressifs.

Enfin, il semble que l'appropriation de l'outil Récit diffère selon les agents et ce indépendamment d'une prescription identique pour tous sur un même site. Autrement dit, certains agents ne voient pas nécessairement l'intérêt car, comme certains le rapportent, « *ce n'est pas Récit qui va changer la problématique* ». Dans ces conditions, il ne sert à rien de « signaler ». D'ailleurs, sur le site d'Althéa, les CSU procèdent rarement au signalement des incidents dans l'outil, ce sont les encadrants de proximité qui s'en chargent à leur place. La distribution des incidents signalés (sur les trois sites) montre qu'ils sont d'abord le fait des Gestionnaires (pour près d'un incident sur deux), puis des encadrants de proximité (pour un incident sur quatre) et enfin des CSU (à peine 10 % des incidents saisis dans Récit). Or, ce sont les CSU qui sont les plus fréquemment en contact avec les allocataires. *In fine*, les réponses apportées par cet outil sur la réalité d'un phénomène, afin de prendre les mesures qui s'imposent, sont loin d'être évidentes. Certes, des données sont collectées et renseignent les directions locales et nationales sur une réalité rapportée de la relation avec les allocataires mais quel crédit lui accorder ? La capitalisation de ces données Récit sur la durée permettra de suivre les évolutions des violences et incivilités pour dégager des hypothèses de travail (sites, nature des violences, relation avec les métiers exercés) en vue d'étayer des actions ; à condition de pouvoir mieux cerner les modalités de signalement auprès des agents et leurs encadrements, et de nourrir ces relevés chiffrés par des approches qualitatives plus fines et ciblées. Par exemple, Récit ouvre quelques questionnements sur les CSU et leurs rapports aux incivilités dans la réalisation du service, des entretiens complémentaires seraient utiles pour mieux comprendre leurs pratiques et représentations.

¹¹ Degré 1 : vous jugez l'incident peu grave et sans conséquence, mais vous tenez à le signaler.

Degré 2 : vous jugez l'incident grave avec des conséquences éventuelles sur votre santé.

Degré 3 : vous jugez l'incident très grave. Vous avez subi des dommages psychologiques et/ou corporels.

2 – Des situations concrètes de violences externes

2.1 – Les centres de Forsythia et Lavande

2.1.1 – Exemples d'incivilités

Au cours des observations directes sur les sites de ce département, nous avons pu faire des enregistrements en continu (selon nos jours de présence définis sur la période) au poste des agents (via un micro-cravate-enregistreur pour les vigiles et un enregistreur-audio posé sur le poste des CSU/Gestionnaires concernés¹²). Il est à noter que la présence de l'outil et du chercheur n'est pas neutre dans les recueils et la production des données. C'est un point de méthode qui n'est pas développé ici mais pose question, en particulier pour ce type d'étude, car la présence d'un tiers (dispositif technique et/ou une personne) freine l'émergence et le déroulement « naturel » (au sens spontané) d'une incivilité. Nous l'avons constaté à plusieurs reprises, à travers des situations de tension dans lesquelles l'allocataire se maîtrise manifestement (un contrôle qui semble lié à notre présence, ou celle du magnéto). De même que la présence d'un micro-cravate chez l'opérateur peut induire un comportement adapté et attendu (biais de désirabilité sociale), Nous devons intégrer ces biais dans la recherche (et notre conscience de l'approche de « la réalité ») dans la mesure où nous ne pouvons, pour des raisons d'éthiques évidentes, procéder à des enregistrements à l'insu des acteurs ; nous nous efforçons alors de contrôler au mieux ces biais (par une discrétion absolue, une période d'intégration et d'imprégnation du terrain...). Ainsi, plusieurs enregistrements ne purent aboutir (inaudibles...) pour ces raisons (et d'autres plus techniques), de même que des incivilités (peu) se sont produites en présence du chercheur dans le centre, mais n'ont pu être saisies car celui-ci était trop éloigné de l'évènement (impossibilité d'aller enregistrer une incivilité qui se passe dans un espace éloigné, en pleine crise engagée !).

De fait, parmi l'ensemble des enregistrements opérés sur les deux sites (d'une durée globale de plusieurs heures pour des interactions de 1' à 15'), nous avons retenu une trentaine d'inter-actions montrant des incivilités ou des épisodes d'incivilités¹³. Parmi celles-ci, nous avons choisi d'en développer sept¹⁴ qui nous semblent les plus significatives des incivilités afin d'illustrer nos travaux. Elles représentent les trois niveaux d'accueil, en l'occurrence, la salle du public avec les agents de sécurité, le pré-accueil avec les CSU et le flash-box avec les gestionnaires.

¹² Toutes les règles déontologiques sont respectées : informations, volontariat et accord préalable des agents, informations par affichage et en continu auprès des allocataires (en salle et sur les postes de travail). Par ailleurs, les données brutes (recueil des interactions agent/allocataires, données d'entretien et d'auto-confrontation...) associées à la recherche restent la propriété des chercheurs. Seules des restitutions des résultats sont faites aux agents et à leur encadrement (à la fin de la phase 1 et après le rendu du rapport final de recherche).

¹³ Certaines interactions ont fait l'objet d'auto-confrontations (explicitation de l'agent à l'écoute de l'interaction vécue), lorsque cela fut possible. Celles-ci sont intégrées dans notre analyse.

¹⁴ Les interactions sont présentées dans leur forme initiale de production, dans leur intégralité afin de garder cohérence et dynamique pour en cerner le sens. De fait, ces observations recueillies *in situ* décrivent en soi des réalités du travail de service autour des relations « agents/usagers », sans interprétation possible.

- En salle du public : les vigiles

Cette première série d'interactions concerne l'activité des vigiles en salle du public. Nous présentons ci-dessous quatre interactions (Forsythia/Lavande). Les deux premières montrent des incivilités et, dans ce cadre réel, les modes d'actions de l'agent ; alors que les deux autres interactions montrent le rôle tenu par ce dernier vis-à-vis de l'allocataire dans la relation de service. En cela, elles démontrent à la fois des capacités de régulation et de gestion des incivilités et d'anticipation, voire de prévention, des violences externes autour d'une activité de médiation. Elles dépeignent ainsi un dépassement vis-à-vis du rôle prescrit (au regard de la tenue formelle du poste comme agent de sécurité) ; rôle connu et attendu par les agents et leurs encadrements qui ne semble poser aucun problème. Cette situation semble être singulière.

(1) – Incivilité – Sortie d'un allocataire

19/04/16 - Vigile expérimenté – Lavande - Poste : situé à la Sortie - Durée : 5 minutes

A : Vigile / B : Bénéficiaire / A2 : Vigile 2 (expérimenté)

Description : Dans cette interaction, l'allocataire est mécontent que la Caf ait fermé en avance, il expose sa situation de précarité et force rapidement le passage pour rentrer. Le vigile tente alors de le faire sortir sans utiliser la force, mais n'y parvient pas. C'est l'intervention d'un vigile plus expérimenté qui permettra après un moment, à l'allocataire de ressortir.

B : Je suis venu ce matin, il m'a dit ça ferme à 4 heures et demi
A : Vous avez, non attendez, on vous a dit 4 heures et demi mais vous savez que le responsable peut fermer la Caf avant l'heure s'il y a du monde
B : Mais écoutez ça fait 14 jours que j'attends mon argent, à l'ordinateur personne ne répond, je fais comment, comment je vais manger ?
A : Vous venez le jeudi
B : Je m'en fous, et comment tu me donnes à manger ? Moi demain. Ça fait 14 jours que j'attends (élève le ton)
A : Je sais, il faut pas compter sur moi je sais, j'ai compris
B : Non, non, non, j'ai dit, (l'allocataire rentre)
A : Monsieur, monsieur, monsieur, venez, venez, venez !
B : Non, non, non, 14 jours que j'attends
A : Venez, venez monsieur !
B : J'ai des enfants à nourrir
A : Venez monsieur,
B : Je sors pas, appelle la police si tu veux
A : Moi aussi j'ai des enfants à nourrir. Bon d'accord très bien, vous allez sortir tout de suite
B : Non je sors pas, alors là tu connais mal le gitan toi
A : Non, non, non, je vais fermer d'abord, vous pouvez sortir, monsieur, vous sortez hein !
B : Je sors pas, toi t'es beau toi, tu me dis jeudi, ça fait 14 jours
A : Monsieur vous sortez
B : Et rigoles pas toi !
A : Je sais bien que, vous sortez, vous sortez d'abord
B : Tu rigoles pas
A : Vous sortez,

B : Je sors pas
 A : Vous sortez ok
 B : J'ai envoyé par Internet, personne ne répond
 A : Monsieur vous allez sortir, vous allez sortir
 B : Pourquoi ?
 A : Parce que c'est fermé, vous revenez le jeudi, ok, vous voulez que la police arrive
 B : Hé appelle la police
 A : Très bien, d'accord
 B : Inaudible
 A : Très bien, attendez, attends, attends, attends (s'adresse aux autres allocataires qui le sollicitent). Un instant on va faire ça tout de suite
 B : Ça fait 14 jours alors je reviens
 A : Monsieur vous allez sortir
 B : Nan je sors pas je te dis
 A : Vous allez sortir
 B : Appelle le responsable, la police, qui tu veux !
 A : Très bien
 B : Je connais mes droits et la loi
 A : D'accord il y a pas de problème, moi je vais vous montrer qu'est-ce que
 B : Ce matin on me dit de revenir
 A : Je vais vous montrer qu'est-ce que c'est la loi
 B : Voilà toi tu vas m'apprendre la vie
 A : Voilà, monsieur venez ici
 B : Oh doucement
 A : Vous sortez
 B : Et tu m'es pas violence
 A : Vous me touchez ?! Vous me touchez ?! C'est toi qui m'es violent !!
 B : C'est toi qui m'es violent !
 A : Vous me touchez, vous me touchez ?!
 B : C'est toi qui me serres
 A : Vous me touchez ?!
 B : Non
 A : Je vais faire comme ça, allez-y. Riposte, ripostez, ripostez !
 B : Tu veux que je clame mes droits toi, arrête !
 B : Appelle le responsable, laisse-moi parler au responsable
 A : Vous allez sortir,
 B : Laisse-moi passer, oh on n'est pas en boîte de nuit-là !
 A : Vous allez sortir, sortez ! Sortez !
 B : Oui, mais moi j'ai besoin
 A : Monsieur vous allez sortir ! Ok ?! Vous allez sortir !
 B : Appelez-moi juste le responsable
 Intervention du vigile chef de poste (A2) => peut être ne pas préciser qu'il s'agit du chef de poste ?
 A2 : Monsieur
 B : Ca fait 14 jours j'attends mon argent
 A : Vous allez sortir ! On s'en fout de ça. [Parle avec un autre allocataire]

L'allocataire explique son problème au vigile 2 :
 B : Alors moi je suis venu ce matin encore, je sais pas combien de fois, (inaudible), j'arrive là, c'est fermé (inaudible)
 A : Monsieur, Monsieur, monsieur ...
 B : Non, non, non, arrête de parler avec moi

A : Monsieur, monsieur, vous n'êtes pas plus que ces gens-là. C'est gens-là c'est pas des bêtes, ok !

A2 : Sylla, Sylla.. => Changer le nom du vigile ?

A : C'est des êtres humains !

B : Ah non, retourne pas le truc, j'ai pas parlé moi

A2 : Non, non,

A : Vous allez sortir hein ?

A2 : Monsieur

B : Ecoute moi, j'étais sur mon compte ça fait 14 jours qu'on me doit l'argent

A : Eux ils n'ont pas d'enfants ?!

B : Non mais toi, hé !

A2 : Non mais Sylla s'il te plait, il est en train de parler avec moi

A : Mais il va sortir hein !

A2 : Oui, (inaudible)

B : Mais ça fait 14 jours que j'attends

A : Vous allez parler avec lui il y a pas de soucis

A 2 – Allocataire :

Début inaudible

B : Hey lundi j'arrive à 8 heures, il y a déjà 200 personnes, sur l'ordinateur, ils répondent pas, pourquoi ça ouvre qu'une semaine sur deux.

A2 : Parce qu'il y a du retard

B : Oui mais pourquoi (inaudible) on a rien le droit de dire. Tu arrives là on te dit tu fais ça, tu fais ci, arrête ! Je connais la loi quand même

A2 : Mais c'est la loi justement, vous devez respecter cette loi-là

B : Alors donnez-moi un papier, un rendez-vous, quelque chose

A2 : Mais on ne donne pas de rendez-vous pour ça monsieur

B : 14 jours, moi j'ai une pension d'invalidité

A2 : Mais on est tous pareil monsieur

B : Mais je sais qu'on est tous pareil, on se connaît

A2 : ... (Inaudible) ils n'ont pas forcé, si vous connaissez la loi

B : Mais j'ai pas forcé

A2 : Vous devez la respecter

B : Hé j'ai poussé pour rentrer ?!

A2 : Je vous connais, je vous connais donc...

B : Tu me connais

A2 : Donc respectez la loi, il faut respecter ça

B : Mais moi je respecte tout le monde

A2 : Et ben justement

B : Inaudible

A2 : Donc ça vous ne faites pas ça

B : Mais moi, si on me serre comme ça le bras, ça va pas

A2 : Inaudible, c'est que vous avez forcé

B : Mais non, où je force, mais non

A2 : Lui n'a pas, il ne peut pas faire des choses comme ça

B : Non écoute, écoute (inaudible) je suis pas un gamin hein ! [Parle haut aux autres allocataires] : « j'ai poussé quelqu'un pour rentrer ?! ». Bon allez c'est bon, c'est bon (l'allocataire s'en va)

.../

(2) – Gestion de conflits entre allocataires

08/12/16 – Vigile expérimenté – Lavande- Pré-accueil - Durée : 4 minutes

A : Vigile 1 / A2 : Vigile 2 / B1 : Bénéficiaire 1 / B2 : Bénéficiaire 2 / B3 : Bénéficiaire 3
Description : ici, une personne est passée devant les autres sans faire la queue. Le vigile intervient en entendant des haussements de ton entre allocataires. Il tente alors de calmer les esprits en justifiant que l'allocataire en question « ne savait pas ».

B1 = Je m'excuse hein je savais pas

B2 = C'est de l'égoïsme ça

B3 = Moi ça fait 3 heures que je suis là, vous faites la queue comme tout le monde madame. Pourquoi elle part pas, moi ça fait 3 heures que je suis là

A = Non, non, madame

B3 = Je suis malade moi, vous laissez des gens comme ça passer

A = Elle savait pas, elle savait pas, elle s'est excusée

B2 = Moi-même je fais la queue je suis handicapée, je suis diabétique, je peux tomber aussi

A = Vous vous êtes excusée, vous ne saviez pas, ça va

B1 = Je me suis excusée, je savais pas

A = Voilà laissez tomber

B2 = Nous ça fait 2 heures on attend, 2 heures ! Depuis 14 heures

A = C'est pas grave

B2 = Ah moi j'ai un rendez-vous là

B1 = Moi j'étais là, j'ai regardé, mon numéro mais pas bien, qu'est-ce que j'ai fait de mal ?

A = C'est bon, vous saviez pas, bon

B1 = Je savais pas

A = Et puis voilà (rires) et puis c'est vrai que, parce que, quand il y a beaucoup de monde comme ça, derrière, vaut mieux ne pas prendre la décision tout seul

B1 = C'est pas ma faute, j'ai

A = Oui vous ne saviez pas, ça va. Elle savait pas...

B3 = C'est pas une vieille dame hein ! Elle est jeune hein ! Moi je vais dire quoi ?

A = Non mais elle savait pas, c'est bon là, c'est tout. Elle, elle savait pas qu'elle était

B3 = Non je parle pas de la dame non, je parle de elle, on est pas des cons

A = Vous avez raison mais, comme elle a demandé là-bas la dame la première personne, la première personne l'a laissée passer, bon. Elle, elle a demandé seulement à la personne là-bas et la personne l'a laissée passer comme ça elle n'a pas réfléchi, et voilà c'est ça

B3 = Ah mais je parle pas d'elle, je ne parle pas d'elle

A = Oui, oui c'est ça. Parce que elle, elle a demandé, elle a demandé à la personne, la première personne donc elle s'est dit voilà, et elle lui a dit, il a cédé sa place, en fait, bon, ça se passe pas comme ça, voilà. Elle a demandé à l'autre de passer

B3 : Après je comprends pas pourquoi ça discute entre madame et elle, c'est ça le problème

A = Non, parce que ce n'était pas, ce n'était pas encore...

B 2 = *Inaudible*

A = Non elle n'est pas rentrée direct, elle a quand même fait la queue, elle a quand même fait la queue, tu l'as vue non ?

A2 = C'est moi qui l'ai fait rentrer, je l'ai vue, j'étais à la porte, je vous ai vu passer ici, je vous ai dit vous êtes fatiguée ? Je vous ai fait passer.

B3 = Ah bon ?!

A2 = Si elle a fait la queue madame, ça fait au moins 1 heure qu'elle est là, ah bah, c'est moi qui était à la porte

Allocataire inconnu = Inchallah (rires)

A2 = Je vous ai vu passer aussi (rires collectifs)

B3 = Je l'ai pas vue passer, je suis trop nerveuse, pardon

Savoir lié à cette activité :

« *On rentre pas trop dans les histoires, mais on essaie de calmer rapidement* »

Impact sur la relation avec l'allocataire / la gestion de conflit :

« *Il ne faut pas que ça grandisse et que tout le monde s'en mêle, ça va vite ici* »

« *Ça évite que les allocataires à côté s'énervent aussi* »

(3) – Aide à la compréhension

05/01/16 - Vigile expérimenté – Forsythia - Poste : Entrée du centre Durée = 1 minute

A = Vigile / B = Bénéficiaire

Description : Ici, le vigile aide l'allocataire à la compréhension du courrier qu'il a reçu. Le simple fait de lire le courrier à haute voix semble avoir permis à l'allocataire de comprendre sa signification.

A : Bonjour monsieur

B : Bonjour

A : Ça va ?

B : Euuuh non

A : Ah ça ne va pas, qu'est ce qui a ?

B : On m'a envoyé un papier

A : Pourquoi ?

B : Bah je ne sais pas

A : Fait voir. C'est le même papier qu'ils t'ont envoyé, non ?

B : Non, non

A : Non, c'est un autre papier

B : Ouais. Euh non ce n'est pas ça, c'est...

A : Alors, je vais t'expliquer pourquoi ils t'ont envoyé ça. Ça on te demande est ce que tu... [Interruption par une autre allocataire]

Ça, c'est le papier qu'on envoie à tout le monde. C'est-à-dire, si quelqu'un touche, tu touches que l'AAH ?

B : Oui

A : Donc ce n'est pas la peine que tu l'envoies ça. (Lit lentement) « Vous recevez l'allocation adulte handicapé. Si vous percevez une des pensions indiquées au verso, renvoyez-nous cette lettre, dans le délai d'un mois maximum après l'avoir complétée, datée et signée au verso. Si vous n'êtes pas bénéficiaire d'un avantage vieillesse ou invalidité, il est inutile de nous envoyer cet imprimé ».

B : Ok, je comprends
A : Donc là, ce n'est pas grave on va leur donner
B : Non je le garde
A : Tu le gardes, tu n'as pas besoin de leur donner et c'est parfait, voilà
B : Ok, merci hein
A : Il y a pas de problème.

Commentaire : « il vient souvent lui »

(4) – Renseignement sur les procédures

19/04/16 – Vigile expérimenté – Lavande - Sortie Durée : 2 minutes

A : Vigile / B : Bénéficiaire

Description : Ici, le vigile répond à un allocataire qui vient après la fermeture de la Caf. Il le renseigne sur comment remplir sa déclaration trimestrielle.

B : *Inaudible...* Je suis là comme, avec RSA, maintenant je travaille mais je fais pas beaucoup des heures
A : Je comprends
B : On me donne 200 et quelques, mais là depuis janvier, février, mars, j'ai pas travaillé du tout, donc je me suis inscrit dans le chômage
A : Pôle emploi, attendez
B : Pôle emploi oui
A : Oui, oui
B : Donc on va commencer à me payer à partir de mars, de mai, donc
A : Mais janvier, février, mars, est ce que vous avez reçu le complémentaire 200 euros ?
B : Euh ouais
A : Vous l'avez reçu ?
B : Ouais, de la Caf
A : Alors ça tu ne declares pas, c'est RSA complémentaire, c'est complément de RSA activité
B : Activité ?
A : RSA activité, tu ne declares pas, tu mets une croix, aucune ressource
B : 000
A : Oui, bah de toute façon janvier, février, mars, est ce que vous avez travaillé ?
B : Non
A : Tu n'as pas travaillé, mais vous avez continué à recevoir RSA activité ?
B : Ouais
A : Tu ne declares pas, aucune ressource, aucune ressource
B : J'ai pas de problème et après ?
A : Non, aucun problème
B : Si on me donne quelque chose aussi dans la Caf, si Pôle Emploi me donne j'ai pas de problème après ?
A : Non, non
B : Donc, trois mois il faut que je déclare
A : A partir du mois de mai (parle avec un autre allocataire). Euh à partir du mois de mai, la Caf vous demandera le papier de Pôle Emploi. Quand est-ce que vous être inscrit là-bas ?
B : Ouais
A : Depuis quand ils ont commencé à vous payer, c'est tout
Suite inaudible

- En pré-accueil : les CSU

Nous présentons ci-dessous deux interactions (Caf De Forsythia et Lavande) déclinant des incivilités auprès des CSU. Elles représentent deux formes de violences. La première montre bien le processus relationnel autour d'une incompréhension qui débouche sur une insulte subie par un agent (novice) impuissant à traiter la demande (délivrer un mot de passe) qui prend le temps d'expliquer, répétant « *vous ne m'écoutez pas* » et associant l'intervention d'acteurs extérieurs (responsable et vigile). La seconde interaction, plus brève, mobilisant un CSU expérimenté montre une violence plus insidieuse qui n'est pas une insulte, mais eu égard à la personne et sa fonction ; un manque de considération et de respect qui fait profondément mal.

5 – Insulte envers l'agent

09 Février 2016 - CSU Novice – Pré-accueil - Forsythia - 10 minutes

A= Agent / B= Bénéficiaire (Allocataire) / R = Responsable / Vig = Vigile

En gras : l'agent explique que le mot de passe ne se retire que par Internet

En souligné : l'agent explique comment procéder par Internet

En italique : Registre de sociabilité permettant d'aider à la compréhension

Description : Ici, l'allocataire arrive au pré-accueil pour des problèmes de connexion sur son compte dans l'Espace numérique : il demande pour avoir un nouveau mot de passe, mais la procédure fait que les mots de passe ne se retirent que par Internet : l'agent n'a aucun pouvoir dessus. Il y a donc confrontation entre logique de besoin et logique procédurale.

A : Monsieur bonjour

B : Oui bonjour, je viens juste parce que depuis le 8 janvier j'ai fait une demande pour le mot de passe et j'ai pas... Je viens, je viens, ça fait cinq fois et je...

A : Vous ne l'avez pas reçu ?

B : J'ai pas reçu. J'ai donné un numéro de téléphone avec le numéro fixe, rien et maintenant je sais pas quoi faire

A : Alors, le **mot de passe c'est uniquement sur Internet** en fait hein

B : Pardon ?

A : **Le mot de passe vous pouvez le récupérer uniquement sur Internet**, soit par courrier, soit pas sms

B : Mais j'ai fait tout ça à la maison et ça a pas marché

A : **On pourra pas vous le redonner en fait**

B : Oui mais j'ai déjà saisi aussi un numéro et ils ont dit que c'est pas bon

A : Bah dans ce cas il faut faire « mot de passe oublié »

B : J'ai passé ici, elle a dit ça aussi ici même j'ai pris le numéro de téléphone

A : *Monsieur, vous ne m'écoutez pas-là !*

B : J'en ai marre, ça fait depuis le début janvier

A : Oui

B : Je peux pas avoir un mot de passe pour faire les demandes

A : **On ne peut pas vous donner de mot de passe monsieur**

B : Non c'est pas à vous de donner un numéro, mais quelqu'un, un responsable ?

A : **Personne ne peut vous donner de mot de passe monsieur**

B : Non personne, toi tu peux pas mais (inaudible)
A : **Non, pas moi, ni personne**
B : Ah oui parce que ils ont dit qu'ils vont envoyer par courrier
A : *Monsieur vous m'écoutez ou pas du tout, sinon on arrête hein*
B : ...Comme ça depuis le 8 janvier, depuis 8 janvier. Le courrier n'est pas arrivé
A : *Monsieur,*
B : Y a pas monsieur c'est tout je suis en train d'expliquer, c'est tout
A : *Vous m'écoutez ou vous ne m'écoutez pas ?*
B : Je t'écoute, mais là c'est trop là, parce que là je m'en fout là, parce que sinon je pète les plombs, parce que là ça va pas, depuis 8 janvier, qu'est-ce que ça veut dire ça
A : Quand vous arrivez sur votre compte monsieur ...
B : Ah oui j'ai arrivé dans mon compte ça marche pas
A : *Monsieur, vous m'écoutez ou pas du tout là ?*
B : Mais les filles là elles sont arrivées dans mon compte et ça passe pas
A : Quand vous arrivez sur votre compte, quand vous arrivez au moment de saisir votre mot de passe
B : Vous expliquez, tout ça c'est déjà, on a tout passé ça, là
A : *Monsieur vous m'écoutez ou on arrête l'entretien et vous n'aurez pas de ticket dans tous les cas*
B : Mais comment j'ai pas de ticket, si j'ai pas de ticket c'est autre chose
A : C'est moi qui décide si vous passez derrière ou pas
B : Vous décidez ou vous décidez pas c'est, ici c'est pas à toi ça, ici c'est pour tout le monde, voilà, voilà
A : C'est nous qui décidons monsieur c'est pas vous qui décidez à notre place
B : Non j'ai pas dit décider mais tout ce que t'es en train d'expliquer là, j'ai passé avec le, votre copine là
A : *Vous m'écoutez parce que j'ai une question à vous poser, donc on va pas y passer trois ans*
B : C'est ça, c'est tout
A : Quand vous rentrez sur votre compte monsieur, quand on vous demande le mot de passe, il vous demande le mot de passe à 4 chiffres ou à 8 chiffres ?
B : 8 chiffres, c'est ça je voulais essayer là, c'est ça je voulais essayer là, c'est pas moi, c'est les autres qui l'a fait
A : **Personne ne peut vous le redonner monsieur**
B : Quoi ?
A : **Votre mot de passe à 8 chiffres, personne ne peut vous le redonner**
B : Mais je sais ça, on a essayé un numéro là et ça passe pas, depuis 8 janvier
A : Donc soit vous le demandez par sms, soit vous le demandez par courrier
B : Bah j'ai demandé le numéro de téléphone c'est pour ça non ?
A : Oui, vous demandez par sms
B : Le téléphone avec le truc là, j'ai pas reçu
A : Vous faites mot de passe oublié et vous demandez par sms
B : Mais j'ai fait, elle a fait ça aussi la fille là (-à l'Espace numérique-), ça marche pas
A : **Personne ne vous le redonnera monsieur, personne ne peut vous le redonner**
B : Il m'a dit qu'il serait envoyé par courrier
A : Oui par courrier
B : Alors le courrier depuis 8 janvier, tu crois que c'est pas arrivé à la maison
A : Monsieur, je vous explique pour la dernière fois, **votre mot de passe**
B : Mais vous expliquez des choses que je, les autres ils ont passé
A : Alors, monsieur je vous ai expliqué à priori on vous l'a expliqué **personne ne peut vous redonner le mot de passe**
B : Mais j'ai pas dit quelqu'un de me donner le mot de passe, j'ai déjà fait une demande, demande c'est bien ça et ça aboutit pas, depuis 8 janvier, c'est...

A : C'est pour la prime d'activité on est d'accord ?
 B : Voilà exactement
 A : C'est uniquement sur Internet
 B : Oui c'est ça on a essayé ici mais ça marche pas
 A : Mais il y a pas de formulaire papier, donc vous voulez faire comment ? C'est uniquement sur Internet
 B : Mais j'ai pas dit formulaire papier, avec la fille qui est là, qui est là pour aider les gens, on a fait tout, mais ça passe pas
 A : Ca passe pas
 B : Ca passe pas
 A : **Mais on ne peut pas autrement**
 B : On a validé mais ça passe pas parce que on a pas de mot de passe
 A : Je suis d'accord monsieur
 B : Voilà
 A : **Sauf que votre mot de passe**
 B : C'est ça que je viens d'expliquer il faut comprendre ça aussi
 A : Mais je comprends...
 B : Voilà
 A : Mais depuis le début, *vous ne m'écoutez pas*
 B : Non c'est vous qui voulez pas me comprendre c'est, c'est...
 A : Monsieur, je crois que là, *c'est terminé, vous ne m'écoutez pas ça ne sert à rien !*
 B : Terminé oui, terminé mais c'est pas fini pour moi, je resterai là jusqu'à la dernière minute
 A : Si vous voulez monsieur, il y a pas de problème, moi je vais m'en aller
 B : Oui, oui, oui, y a pas de problème, mais là, t'as beau répéter mille fois les choses qui, les autres ils ont déjà essayé
 A : Oui on vous a déjà expliqué la situation **on ne peut pas vous redonner un mot de passe, c'est uniquement soit par courrier, soit par sms, personne à la Caf ne pourra**
 B : Le courrier depuis 8 janvier que je suis là, jusqu'à présent il y a pas de courrier
 A : Je suis postière monsieur je suis responsable des courriers de la poste ?
 B : J'ai pas dit que tu étais postière, si tu es postière c'est ton problème
 A : Je travaille à la Caf
 B : Si t'es, ouais tu travailles pas à la Caf, sinon tu dis pas t'es postière
 A : Bah alors ce n'est pas moi qui suis responsable du fait que vous n'avez pas reçu le courrier monsieur, on est bien d'accord, c'est pas moi qui vous envoie le courrier
 B : Oui mais, je voulais savoir pourquoi j'ai pas reçu le courrier depuis 8 janvier
 A : Monsieur, comme je vous dis je ne travaille pas à la poste
 B : Mais j'ai pas dit tu travailles à la poste, ta gueule !! J'ai pas dit tu travailles à la poste
 A : Vous venez de dire quoi là il y a deux secondes ?
 B : Voilà, c'est tout, j'ai dit ça, voilà
 A : *On arrête là, au revoir monsieur*
 B : Voilà on arrête là, parce que tu dis n'importe quoi, tu dis n'importe quoi, tu dis tu travailles à la poste, je t'ai pas demandé ça, bah alors, n'importe quoi.
 A : [Parle avec un autre allocataire]
 B : Tu dis pas tu travailles à la poste, si tu travailles à la poste c'est ton problème

 B : Tu me donnes un numéro, je passe là-bas, je veux vérifier
 A : Non, toujours pas monsieur
 B : Bah si, pourquoi. C'est n'importe quoi, tu dis tu travailles pas à la poste. Mais j'ai demandé un numéro depuis 8 janvier, depuis 8 janvier, un courrier qui n'est pas arrivé, qu'est-ce que ça veut dire ça. Là moi je sors pas tant que j'ai pas le, c'est tout. C'est n'importe quoi ça. Moi je sors pas tant que j'ai pas fini...
 Responsable : Non mais de toute façon vous êtes obligé de sortir monsieur hein

B : Ah non non non
R : Vous croyez qu'on va coucher là pour vous
B : Si tu couches là pour moi c'est pas un problème
R : Ah mais ce sera pas pour
B : C'est ton problème monsieur, c'est ton problème, je m'en fout, voilà
R : Au vigile : le monsieur il est énervé je sais pas ce qu'il a
B : Ah bah oui parce que elle me dit qu'elle travaille pas à la poste c'est n'importe quoi
R : Oui mais enfin vous ne lui dites pas ta gueule non plus monsieur
B : Ouais, ouais, j'ai dit ça, ta gueule, j'ai dit ta gueule
R : C'est pas votre chien
B : Ca va pas non, j'ai dit ta gueule
R : Bah oui apparemment
B : Qui t'a dit ça ?
Vigile : Monsieur, monsieur
B : C'est n'importe quoi ça ouais
Vigile : Monsieur
B : Mais elle me dit qu'elle travaille pas à la poste elle me dit, l'autre et il dit j'ai dit ta gueule. Moi j'ai dit ta gueule pourquoi, pourquoi je vais dire ça. L'autre celui-là qui parle n'importe quoi là-bas, le malade là
Vigile : Mais non il y a personne qui parle, monsieur monsieur, on parle pas comme ça aux gens hein, c'est pas comme ça qu'on parle aux gens monsieur
B : Mais il dit n'importe quoi
Vigile : Non, vient on va régler le problème, on va...
B : Oui, mais pourquoi il dit que moi j'ai dit ta gueule, hey j'ai pas dit ta gueule. Depuis 8 janvier je suis en train d'expliquer, j'ai pas reçu le courrier, j'ai pas, donné le numéro de téléphone pour qu'ils donnent le mot de passe, depuis 8 janvier, 8 janvier
Vigile : Mais le mot de passe, c'est à vous de le créer
B : Inaudible
Vigile : D'accord ?
B : Et je suis venu il y a une semaine
Vigile : D'accord
B : Ils m'ont dit il va m'envoyer un mot de passe
Vigile : D'accord
 Inaudible
 Le vigile emmène l'allocataire à l'espace Internet

6 – Non-considération de l'agent à son poste

21 Décembre 2015 - CSU expérimentée – Pré-accueil - Forsythia – 1 minute

A : Agent / B : Bénéficiaire

Description : *l'allocataire dénigre l'agent en demandant de « voir quelqu'un ». Face à cela, l'agent impose son statut « je suis conseillère » et prend les documents de l'allocataire.*

B : Bonjour

A : Bonjour monsieur, juste un instant s'il vous plait... Je vous écoute monsieur, merci

B : C'est pour remettre des documents

A : D'accord je vais les récupérer s'il vous plait

B : Je préfère, parce que ça fait quatre fois que je viens, puis on ne les a pas réclamés puis...

A : Bah montrez-moi déjà ce que vous voulez déposer monsieur, pour que je sache si c'est moi qui traite ou si c'est quelqu'un d'autre. Malheureusement il faut que je fasse comme ça.

B : *Donne les documents*

A : Merci, donc on vous réclame simplement votre avis d'imposition et la copie des quittances

B : Ouais

A : Je vais les récupérer monsieur

B : Je préfère voir quelqu'un s'il vous plait

A : Bah je suis quelqu'un, je suis conseillère au même titre que mes collègues c'est la raison pour laquelle je vous propose de récupérer les documents monsieur

B : D'accord, ok

A : Tout simplement

B : Qu'est-ce que vous voulez alors, dites-moi

A : Donc il me faut une copie de la quittance.....

- En flash-box : les gestionnaires

Les interactions à ce niveau sont plus longues et complexes, car il s'agit de traiter des problèmes (difficiles) non résolus en pré-accueil. Nous avons choisi une interaction assez longue mais qui montre bien la progression dans le conflit, les formes d'incompréhension réciproque ou de non-écoute de l'allocataire qui débouchent sur un retrait de l'agent de son poste après une forme d'irrespect de l'allocataire « *vous ne faites pas votre travail* » ; ce dernier restant figé au poste « *je vous explique une situation madame, vous voulez pas l'écouter tant pis pour vous, moi je reste plantée ici. Vous allez régler ma situation aujourd'hui* ». L'agent revient quelques minutes plus tard, après intervention du vigile, puis du responsable sans toutefois permettre une véritable issue favorable (l'allocataire repart, résigné). L'agent fait preuve de patience en répétant ses explications sur ce qu'elle ne peut faire, dans le cadre des règles de fonctionnement des Caf (cas d'une mutation), mais prend un style assez froid, distant et formel (il suffit d'écouter l'interaction), avec des propos centrés sur des aspects techniques, ne facilitant probablement pas les échanges. Cette forme de stratégie par un jeu superficiel (« *surface acting* ») permet à l'agent de maîtriser ses émotions en utilisant le ton de sa voix, les termes employés et finalement de rester sur un mode d'ajustement centré sur le problème (*vs* les émotions), en vue de pouvoir garder le contrôle de la situation ; jusqu'à un certain point (forme de *coping*, Steptoe, 1991). L'auto-confrontation semble confirmer ce point « *...pas de souci, on arrive à passer au-dessus, même si ça a le don d'énerver quand même sûrement ... On se contrôle... Ah bah oui y a des moments on leur taperait dessus si on ne se retenait pas...* ».

7 – Conflit agent – allocataire : une interaction qui n’aboutit pas...

2 Novembre 2015 – Gestionnaire - GCE – Box - Forsythia - Durée : 16 minutes avant que l’agent quitte le guichet

A = Agent / B = Bénéficiaire / Vig = Vigile / R = Responsable d’accueil

Description : Dans cette interaction, l’allocataire vient pour sa demande de RSA qui n’est toujours pas traitée : elle explique sa situation pendant que l’agent consulte le dossier. Après une succession de questions, la gestionnaire comprend que le blocage est au niveau de la mutation de la Caf du X. L’allocataire n’est pas satisfaite de la réponse donnée par la conseillère et s’énerve : « euh si c’est compliqué comme ça... j’aurais jamais fait ma demande, ça me prend la tête. »

Et évoque sa situation de précarité : « je peux pas subvenir aux besoins de mes enfants, vous comprenez ? ». L’allocataire souhaite que l’agent téléphone à la Caf du X mais cela n’est pas possible. Les deux interlocuteurs s’énervent alors mutuellement et l’agent finit par quitter le guichet. Le responsable d’accueil tente d’intervenir sans succès. De même pour les vigiles.

A : Bonjour

B : Bonjour

A : ** *** ?

B : Oui c’est ça

A : Alors, j’ai une adresse rue *** avec un dossier d’allocation oui pour les enfants

B : Oui tout à fait

A : Et vous venez pour ?

B : Bah euh toujours ma demande de RSA

A : Le RSA ? Alors il est suspendu depuis un bout de temps déjà, on attend la réponse du Conseil Général. Pourquoi ça traîne comme ça ?

B : Euh je pense que ce n’est pas le Conseil Général, maintenant, mais c’est la Caf parce que, vos collègues du 19ème disent qu’elles sont en train de le traiter, alors à chaque fois elles me disent qu’elles sont en train de le traiter mais le dossier il n’est pas traité, il faut voir le nombre de visites, c’est fou. Alors moi avec le Conseil Général, j’étais partie les voir pour faire une nouvelle demande

A : Oui

B : Enfin la manière dont ça traîne, je voulais faire une nouvelle demande, et ils m’ont dit qu’ils ne peuvent même pas faire une nouvelle demande parce que, c’est au niveau de la Caf

Alors je dis, mais attendez, la Caf elle dit que c’est vous, vous vous dites que c’est la Caf. Et moi ça fait à peu près depuis deux ans que mes enfants (inaudible) ce n’est pas possible. Et moi j’ai la chance de (inaudible), sinon j’aurais fait comment ? Payer un loyer, subvenir aux besoins des enfants, si mes enfants sont mal traités, on va dire c’est moi. J’ai jamais eu d’Assedic, j’ai jamais eu de tout ça, c’est la première fois que je demande ça, pourtant j’ai cotisé avant hein, j’ai cotisé ! C’est bizarre.

Si on sait revenir en arrière et remonter toutes ces dates, qu’elles remontent jusqu’au moins janvier 2015 ! Enfin moi c’est dur, c’est compliqué

A : Apparemment il y a un problème au niveau de vos déclarations, que ce soit aux impôts ou chez nous. Vous avez reçu un courrier de fin août ou début septembre 2015 ?

Echanges autour de la situation de l’allocataire ...

A : Et ben nous ce qu’on attend, c’est la mutation de la Caf du X

B : Donc qu’est-ce qu’il faut faire pour la bouger la Caf ?

A : Bah allez les voir, où téléphonez-leur
B : Non mais moi en téléphone, ça coute très cher, mais qu'est ce qui faut faire pour
A : Bah rien de plus ! Puisque nous on s'est déjà manifesté auprès d'eux à la mi-septembre. Ce qu'on attend c'est qu'ils nous répondent, ils n'ont pas encore répondu
B : Médiation, avocat ou quoi je ne sais pas moi, avocat avec mon aide financière peut être que ça passerait ?
A : Ah non, non, non, l'avocat ne fera pas accélérer, non, non, on a un avocat quand on a un litige, là pour l'instant y a pas de litige
B : Mais là il y a litige
A : Y a pas de litige il n'y a pas de résultat
B : Mais il n'y a pas de résultats du tout justement, il y a rien
A : Il ne peut pas y avoir litige vu qu'il n'y a pas de réponse
B : Les conséquences sont très simples, les conséquences c'est que moi pour le moment, je peux pas subvenir aux besoins de mes enfants, vous comprenez ?
Plus loin .../
A : Alors madame on arrête tout de suite là, si vous ne comprenez pas ce que je vous dis ou si vous ne voulez pas l'entendre, j'y peux rien
B : Mais madame, c'est pas ça le problème, c'est que actuellement, je peux pas subvenir aux besoins de mes enfants, donc si je peux pas subvenir aux besoins de mes enfants, je fais comment ? Vous comprenez ?
A : Oui
B : Donc on est d'accord
A : Oui
Plus loin .../
B : C'est qu'elles ont pas fait leur travail (*en parlant de la Caf de X*)
A : Elles ont fait leur travail chez nous
B : ... Dans le XX^{ème} ?
A : Chez nous elles ont fait leur travail
B : Bah pourquoi vous dites que oui apparemment elles vous ont pas dit la bonne réponse ? Dans ce cas-là je sais pas...
A : Je vous ai dit qu'elles ont réclamé à la Caf du X de faire la mutation au plus vite et la Caf du X n'a pas répondu donc on est encore coincé, on attend cette décision, mais la Caf du X, il lui faut du temps pour répondre, elle ne répondra pas avant courant novembre
B : Excusez-moi madame, mais quand vous rentrez chez vous, vous êtes contente ? Vous subvenez aux besoins de vos enfants ?
A : Madame, il n'est pas cette question-là, la question est que on a fait nos démarches à la Caf du X
B : Moi j'ai des copines elles ont fait ça, en deux mois elles ont eu
A : Le problème c'est que j'aimerais bien savoir depuis 2012 pourquoi la Caf du X elle bloque votre dossier, faudrait peut être leur demander de faire une mise à jour
B : Bah justement, vos collègues leur avait demandé et apparemment c'était une affaire d'imposition, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas d'avis d'imposition, l'avis d'imposition a été transféré à vos collègues à ce qu'il me semble, moi je fais le nécessaire aussi à mon tour, il fallait que je remplisse tout simplement comment on appelle ça, la déclaration trimestrielle de RSA, ce que j'ai fait, ce que vos collègues ont transféré à vos collègues du X, après ça maintenant pas de réponse, ça continue, et ça continue pendant 5 ans
A : Mais on y peut rien ! Si la Caf du X elle bloque, c'est qu'elle a un problème
B : Mais il y a un souci !
A : Et pourquoi vous n'allez pas les voir ?
B : C'est jusqu'au X apparemment jusqu'à XXX vous imaginez !!
A : Oui mais nous on y peut rien, nous de notre côté on a fait l'alerte, on a fait tout ce qu'il fallait

B : Madame, vous avez vos collègues, vous pouvez passer un coup de fil
A : Je n'ai pas d'extérieur madame et l'alerte a été faite par la Caf de X pour leur demander de faire le nécessaire
B : Je pense qu'ils n'ont pas fait leur travail
A : Voilà ! Donc ce qu'on attend nous, c'est qu'ils nous répondent
B : Ils ont pas fait le travail madame
A : Ah bah non, la Caf de X n'a pas encore fait le travail sinon on aurait la réponse
B : Mais vos collègues de X sont pas vos collègues ?
A : Madame c'est un autre département, non madame, on leur écrit, n'importe comment, le seul moyen de les contacter c'est par écrit il faut qu'il y ait toujours une trace écrite de nos demandes
Plus loin .../
B : Non vous avez dit il faut aller à l'école (*pour travailler au sein des Caf*)
A : Et bah oui
B : C'est une chose
A : Non, non, non, je répète pour la dernière fois, vous allez où à Jean Jaurès ?
B : Attention parce que le faciès c'est dangereux !
A : Non madame, je vais quitter le bureau et je vais vous laisser partir
B : Y a pas de soucis
A : Y a pas de soucis la dessus
B : Attention le faciès
A : Donc il y a que deux solutions
B : Le faciès attention madame
A : Je ne suis pas là pour votre faciès, sinon je serais partie, d'accord
B : Attention le faciès madame
A : Non, non, non, non, non
B : Oui, oui, mais attention, la langue de Molière, je peux vous l'apprendre
A : Ne dérivez pas, oui, oui, moi aussi
B : Alors faites très attention
A : Alors je répète pour la dernière fois, c'est ou Jean Jaurès ou la Caf de X
B : Vous ne faites pas votre travail
A : Alors je vous dis au revoir si je fais pas mon travail, je vous dis au revoir voilà
B : Vous ne faites pas votre travail
A : Madame c'est terminé, alors c'est pas la peine de venir me voir si je ne fais pas mon boulot, ce n'est pas la peine de venir me voir
B : Ah bon !
A : Ca ne sert à rien
B : Mais non, mais moi
A : Et si vous croyez pas ce que je vous dis ça sert à rien non plus
B : J'ai pas demandé de venir vous voir je vous explique
A : Au revoir madame
B : Une situation
A : Au revoir madame
B : Mais moi je vous explique une situation
A : Au revoir madame
B : Je vous explique une situation madame, vous voulez pas l'écouter tant pis pour vous, moi je reste plantée ici. Vous allez régler ma situation aujourd'hui

L'agent part, quitte son poste
Intervention du vigile en salle

B : On va régler ma situation moi ça fait depuis plus de deux ans que je suis ici en train de réclamer mon RSA, j'ai jamais fait ma demande d'Assedic, j'ai jamais eu mes Assedic, j'ai été chef d'entreprise d'accord, quand il s'agit de demander l'argent à des chefs

d'entreprises vous être les premiers, vous demandez l'argent, ce n'est pas 1 000 euros que vous demandez hein, ça paie du 20 000 par an. D'accord ! Donc on se calme, moi je veux mon RSA point barre, voilà. Et je le mérite amplement, voilà parce qu'après demain, quand mes enfants, vont être des délinquants, ils vont venir sonner à ma porte, ça c'est des choses que je n'aime pas. Le système français a des dérives, mais ils vont pas dériver avec moi hein. Vous allez arranger la situation, appelez vos collègues du X, je vais pas me déplacer jusqu'au X

Vig : Elle est pas là, elle est partie

B : Non, non, elle est là, elle va revenir

Vig : Non elle est partie là, elle part à 11 h 30

B : Je vais rester ici, je vais rester ici c'est pas grave, je vais patienter calmement. Je n'ai rien d'autre à faire, je n'ai rien d'autre à faire monsieur. J'ai pris toute ma journée, je n'ai rien d'autre à faire. Vous continuez à balader les gens comme ça ! Ils vont régler mon problème. J'étais enceinte, ma fille a 2 ans et demi hein et cette histoire-là n'a pas été réglée. Mais ils exagèrent, faut arrêter. Je lui ai dit à la dame, je lui ai dit mais si vous n'avez pas, elle dit qu'elles ont beaucoup de boulot dans le, mais je dépends de la Caf du X. J'ai dit dans le X, une fois toutes les deux semaines ils ouvrent, c'est pas normal, et elle me dit encore que oui, ils sont remplis ils ont beaucoup de boulot. Oui mais dans ce cas-là ils ont qu'à m'embaucher. Il faut aller à l'école, ça c'est du faciès ça ! Moi je veux mon argent, quand on cotise là, on a des employés on cotise, moi je suis jamais tombée malade, dieu merci je touche du bois, je suis jamais tombée malade, donc faut pas déconner, ils vont me donner mon argent, je vais rester jusqu'à la fin, et si c'est la police qui va venir, c'est la police qui va venir

L'allocataire s'éloigne et lit un livre.

Intervention du responsable

R : Madame. Bonjour

...Bon bah bonne journée madame, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise moi. Bon bah on va s'en aller.

Vig : Madame

B : Non je ne bouge pas, j'ai eu le temps d'accoucher ma fille, depuis le problème n'a pas été résolu mais c'est se foutre de la gueule du monde. Elle passe un coup de téléphone, elles se connaissent

Intervention d'un autre vigile

Vig : Madame, je viens de voir avec la personne, donc elle m'a expliqué votre cas. Comment ?

B : Vous êtes de la sécurité ?

Vig : Regardez-moi, regardez-moi

B : Si vous êtes une personne de la sécurité

Vig : Exactement, après on peut discuter et vous faites ce que vous voulez, parce que là vous dépendez du X c'est ça ?

B : Inaudible

Vig : Je vous explique

B : J'ai le droit au secret administratif, donc j'ai pas à m'étaler, moi mon soucis c'est que eux vont régler mon problème, c'est aussi simple que ça. Si vous permettez

Vig : Oui, mais le mieux c'est de rester s'asseoir, et quand il sera là le responsable vous irez le voir, d'accord ? Parce que là vous êtes en train de mobiliser un guichet

B : Non je ne sors pas, moi la dame est partie il n'y a pas de soucis

Vig : Elle est partie manger la dame

B : Donc si elle est partie manger c'est son problème, je peux pas manger moi c'est triste mais je peux pas manger, depuis ce matin j'ai pas mangé donc moi je suis pas partie

manger, si elle se permet d'aller manger y a pas de soucis, j'en ai rien à foutre, j'espère que son repas passera de travers, je la maudis déjà
Non mais on va régler mon problème.

Retour de l'agent à son poste

A : Ah mais moi ici je peux pas le régler moi je vous ai expliqué pourquoi

B : Non, non, je n'ai plus envie de discuter avec vous y a pas de soucis vous avez mis une barrière, allez manger bon appétit

A : Ah mais moi, c'est pas l'heure de manger là figurez vous

B : Que ça vous passe de travers en tout cas

A : Euh non là ça risque pas

B : Toujours est-il que moi euuh non, on se renvoie la balle Conseil Général après truc, euh non

A : Mais madame allez à la Caf XX votre dossier il est là-bas qu'est-ce que vous faites ici ?

B : Non c'est vous qui êtes le siège

A : Le siège il fait pas de miracle le siège votre dossier il est chez eux là-bas

L'allocataire s'en va en colère...

2.2 – La Caf d’Althéa

2.2.1 – Un exemple d’incivilités

Nota : L’illustration suivante vaut plus par le phénomène d’incivilité dont elle rend compte que par l’objet de la demande de document en cause ici.

DES FAITS : Un homme et une femme se présentent à l’accueil d’orientation. Ils sont reçus par une CSU en poste depuis moins d’un an. La femme demande « un relevé de carrière ». L’agent demande qui en est le destinataire et s’absente pour interroger l’encadrant de proximité –dont le bureau se trouve à quelques mètres derrière- sur la démarche à suivre. Puis, il revient en indiquant que le service de rappel téléphonique va les contacter le lendemain par téléphone. À partir de ce moment-là, l’accompagnant homme s’adresse à la femme pour lui signifier son mécontentement quant à ce délai d’attente. L’agent intervient pour signifier que ce délai est indépendant de sa volonté et qu’il ne fait qu’appliquer la prescription. L’homme signifie sa compréhension quant à l’argument avancé par l’agent et tient dans le même temps des propos méprisants relatifs à l’encadrant de proximité (dont le bureau se situe juste derrière la banque d’accueil). Il justifie ce mépris par l’effort consenti pour venir à la Caf récupérer ce document, méritant en retour que l’institution fasse de même. Face à cette fin de non-recevoir, l’homme exprime à la femme qu’il accompagne son insatisfaction face à cette situation.



Image 1

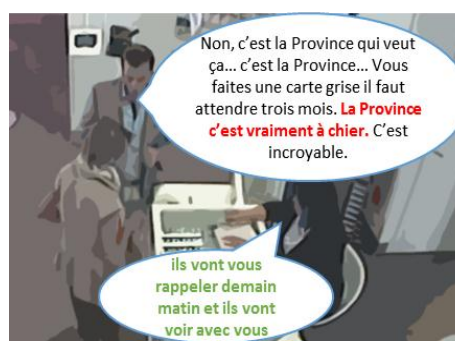


Image 2



Image 3



Image 4



Image 5

DES EXPLICATIONS : La réponse apportée par l'agent correspond à la prescription définie en interne. À ce poste, il s'agit de recueillir les demandes, puis après une première analyse orienter l'utilisateur soit vers l'espace en libre-service, soit lui proposer le service de rappel téléphonique où un technicien spécialisé va traiter sa demande. C'est ce qui est fait ici. Néanmoins, cette situation comporte certains éléments contextuels, et liés à la demande en tant que telle, qui peuvent expliquer la survenue de l'incident.

Tout d'abord, le demandeur est accompagné d'un homme qui s'avère être son « futur » ex-mari, car ces deux personnes sont en instance de divorce. Afin de finaliser la procédure de séparation des biens, l'avocat a demandé à la femme de fournir un relevé de carrière de la femme. La Caf se trouvant à proximité du cabinet d'avocat, ils y sont directement venus. Seulement, cette requête ne relève pas de la branche Famille mais de la branche Vieillesse (Carsat). Par conséquent, la Caf ne pourra fournir ce document. Face à cette demande « nouvelle », l'agent a donc consulté son encadrant de proximité qui a répondu sur le besoin d'éditer un document, indépendamment du fait qu'il ne relève pas de la compétence de la Caf, d'où la proposition du rappel téléphonique. Or, cette solution est différée dans le temps alors que le besoin doit être satisfait dans l'immédiat, aux yeux de l'accompagnant homme (puisque'il permet de clore la procédure de divorce). Par ailleurs, il semble –au vue des propos tenus par l'homme concernant la préfecture- qu'il ait déjà été confronté à un délai pour obtenir d'autres documents, ce qui lui paraît insupportable et ce d'autant plus au vue de la simplicité apparente d'imprimer un document dès lors qu'un outil informatique existe et que des agents sont disponibles, selon lui. Il exprime d'ailleurs son mécontentement avec la formule « *ça me révolutionne* ».

- Un exemple d'agression physique

DES FAITS : Un agent femme qui officie en tant que gestionnaire conseil allocataires s'occupe d'une allocataire. Derrière celle-ci, il y a un allocataire homme qui attend en dépassant la limite de confidentialité marquée au sol par un trait et des traces de pas. Cet allocataire, en bermuda noir et T-shirt noir à manches courtes, interrompt la relation de service en cours pour s'adresser à l'agent (image 7). Ils échangent quelques paroles qui sont clôturées à l'initiative de l'agent en précisant qu'il est déjà en charge d'une personne (en l'occurrence l'allocataire en face d'elle) et tend la main justement pour prendre un document présenté par celle-ci. C'est alors que l'allocataire homme saisit l'agent par cette

main et lui assène une gifle (main ouverte) sur la tête, puis il recule du guichet. L'agent de sécurité intervient pour plaquer au sol l'allocataire, quant au gestionnaire, il est descendu de son siège, a tenté de se cacher sous le guichet avant de quitter le poste de travail.



Image 6

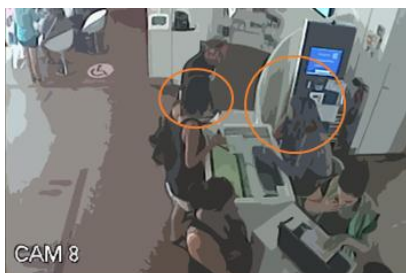


Image 7



Image 8



Image 9



Image 10



Image 11

DES EXPLICATIONS : L'allocataire agresseur s'est déjà présenté à la Caf au cours de la même semaine afin de régler un dossier dont le traitement en cours a suspendu le versement d'une allocation. Cette personne présente des troubles psychologiques et bénéficie de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) pour vivre. À chacune de ses venues, il s'est adressé au même agent, en l'occurrence celui à qui il a porté le coup. Ci-après sont présentés le rapport d'incident et le dépôt de plainte.

- Préjudices / blessures potentielles ou réelles subies par le personnel CAF -

Préciser les noms des salariés et a priori la nature de leur préjudice

- Douleur et choc émotionnel de S
- Choc émotionnel pour E et C

- Premières mesures prises par l'encadrement -

- Appel des pompiers et force de l'ordre,
- Sollicitation du Directeur et du service RH.

Commentaires RH

- la scène a été filmée et les images ont permis à la Direction, au service RH et aux policiers de visualiser l'agression physique. Une clé USB contenant les images a été remise aux policiers lors du dépôt de plainte de S
- la Direction a décidé de faire appel à un médecin traitant pour venir sur place et consulter les salariés victimes ou choqués par l'événement, ce qui a permis à S d'obtenir une consultation médicale assez rapidement.
- L'allocataire a été emmené par les pompiers à l'hôpital compte tenu de sa blessure à la tête.
- S et l'agent de sécurité désirent porter plainte. Néanmoins, le commissariat refusera le dépôt de plainte de l'agent de sécurité au motif qu'il n'a pas de préjudice. Il sera donc convoqué ultérieurement par la police en tant que témoin des faits.
- L'AMAV a été contactée par le service RH afin de convenir d'un RDV. Une première proposition a été donnée pour le [] mais S a préféré reporter le soutien psychologique.

**Image 12 : Extraits du rapport d'incident renseigné par des agents témoins de la scène
(M. désigne l'allocataire et S l'agent victime de l'agression)**

L'étude de pré-enquête (phase 1 de la recherche) met essentiellement à profit les données d'entretiens, dont les résultats détaillés ont été présentés dans le rapport intermédiaire (février 2016) et repris pour l'essentiel dans l'analyse de cette partie. Rappelons que plus de 40 entretiens approfondis (11 encadrants et 30 agents) ont été réalisés durant cette phase intermédiaire, préalable aux observations directes sur site (phase 2 de la recherche). D'une manière générale, l'analyse des entretiens montre des spécificités selon les métiers et les positionnements (au sein du processus d'accueil) dans le rapport des agents aux violences externes ; même s'il existe une cohérence globale entre le discours des agents et leurs encadrements. Globalement, les CSU semblent être plus touchés par les violences externes que les gestionnaires ; ce qui semble logique au regard de leur activité « en front office » (pré-accueil et pré-traitement, Espace numérique) qui génère des échanges fréquents et plutôt brefs avec les allocataires. Concernant, les agents de sécurité, ils semblent avoir une relation particulière avec les allocataires, navigant en salle du public dans un mode de gestion étroit de la relation et en interface avec les agents, avec une vision différente des violences externes ; qui pour eux, sont intrinsèques au métier. Nos observations vont dans le sens de ces propos (Cf. interactions détaillées en point 2.2).

1 – Des émotions au travail... Dissimulées et maîtrisées

Quelle que soit la fonction exercée, le fait d'être en contact avec les allocataires est potentiellement générateur d'émotions et ce plus particulièrement dans trois principales situations :

- lorsqu'il s'agit de servir un allocataire dont la situation de vie est « difficile » (précarité socio-économique) ; *« J'ai reçu une femme en situation de violence conjugale... J'étais très mal : elle avait deux demandes l'une par rapport à ses allocations et l'autre par rapport aux coups reçus de son mari. En plus, elle pleurait... J'essaye de garder ma barrière, on ne peut pas s'apitoyer sur tout le monde »* (GCA).
- quand un événement de violence externe surgit, à partir d'un fait saillant, que l'agent soit victime ou témoin de l'événement : *« Je prends sur moi, ça me touche car je suis hypersensible. Il ne faut pas que je le montre car il ne faut pas que la personne voit cette défaillance ; je me dis il faut que rien ne se voit. Après que c'est fini je suis vidée, après c'est dur »* (gestionnaire). À propos de l'agression physique, un CSU témoin de l'incident dit *« Quand j'ai vu ce que le gars avait fait, j'avais la haine... »*. Il est à noter que dans ce cas, les conséquences liées à une VE de type physique sont clairement identifiées sous l'angle émotionnel (Image).

- lorsque l'attitude de l'allocataire est irrespectueuse vis-à-vis de l'agent et touche à la reconnaissance du travail fait ou à la fonction : « *vous ne faites pas votre travail* » ; « *vous êtes un bon à rien...* » ; « *je préfère voir quelqu'un* ». Ces formes d'interactions sont souvent insidieuses, imprégnées d'expressions de mépris, sans « bruit apparent » car pas nécessairement adjointes d'actes visibles de violence (injures, cris...), mais blessantes en profondeur et sources de tensions. Associées ou non à d'autres phénomènes, elles génèrent souvent chez l'agent des émotions internes, à travers une capacité de contenance ou de retenue qui « mine » sur la durée et crée du stress.

- Préjudices / blessures potentielles ou réelles subies par le personnel CAF -

Préciser les noms des salariés et a priori la nature de leur préjudice
- Douleur et choc émotionnel de S - Choc émotionnel pour E et C

Image 13 : Extrait du rapport d'incident suite à l'agression physique (S, E et C sont des agents de la Caf ; S est la victime directe tandis que E et C ne sont que des témoins de la scène)

L'évocation de ces émotions est préférentiellement associée à des événements « extrêmes »¹⁵ (difficulté sociale, violence externe), face auxquels prévaut généralement une conduite de « jeu superficiel » pour montrer des émotions différentes de celles éprouvées via l'adoption d'un comportement verbal à la tonalité modérée, neutre et usant d'un recours à la prescription comme justification de l'activité. Dans l'épisode de l'incivilité, face au comportement de l'homme accompagnant l'allocataire, cette maîtrise émotionnelle s'exprime par « [...] *je fais mon boulot...* ». À cela s'ajoute, une dépersonnalisation de la relation : « *Écoutez Monsieur, moi c'est pas moi* ». Ainsi, pour l'agent, l'enjeu semble être de mener la tâche à son terme, en dépit de qui il est et de ce qu'il pense. Au-delà, la conduite adoptée par les agents rend compte d'une forme de dissonance émotionnelle dictée par la prescription du travail, non pas au plan des émotions, mais des objectifs de production ; ces derniers prennent donc le pas sur la subjectivité individuelle. La règle de métier « faire son travail » semble s'imposer au ressenti émotionnel du sujet sous la forme d'un devoir de réserve où il est attendu de ne rien dire, voire de s'effacer. Cette stratégie de régulation, via une certaine « neutralité et dépersonnalisation émotionnelle », doit permettre de maîtriser la situation et de se protéger. De la sorte, l'individu se ménage, réduisant le coût du travail en termes de charge émotionnelle et se préserve des coups émotionnels immatériels, tels que les incivilités ou violences verbales, pour limiter les ecchymoses psychologiques/psychiques.

¹⁵ Ce constat est intéressant et original car habituellement, les normes sociales en vigueur visent surtout à se prémunir des événements (quelle que soit leur forme ou connotation) portant atteinte à l'humain ; or dans le cas présent, la confrontation à la détresse sociale n'est pas neutre chez les agents –puisque'elle génère des émotions qu'il faut maîtriser- sans pour autant requérir de dispositif prescrit pour s'en prémunir, comme si elle était « normale » en raison du caractère social du métier. Cette situation s'apparente aux comportements observés en milieu soignant à l'égard de la douleur ou de la mort ; des événements qui provoquent aussi des émotions.

Quoi qu'il en soit, les agents -Gestionnaires comme CSU- expliquent que le ressenti face aux VE est complexifié en raison d'une dissonance « causale » entre la cible visée par l'acte (l'institution) et la victime de celui-ci (l'agent). Or, ce dilemme semble accroître la difficulté à concilier la prescription institutionnelle avec la conception personnelle du service à rendre : « *On est toujours entre deux : notre point de vue personnel et la réponse qu'on doit donner* » (GCA), « *On n'a pas envie de se laisser faire ; mais on doit obéir à nos principes de service public* » (GCA). Ainsi, dans certains cas il faut réprimer des émotions, les maîtriser : « *Je me suis retirée un moment et puis j'ai repris. Des gens désagréables, on en a souvent. On fait avec, mais après on est mal* » (CSU).

Dans d'autres situations, les agents sont partagés entre l'autoprotection et l'attention portée à autrui : « *Il y a des allocataires qui ont besoin d'être rassurés, mais il faut savoir écouter un entretien. On a des objectifs de temps à respecter pour recevoir un allocataire* » (GCA), « *Quand on est dénigré en tant que personne, tu ne peux rien dire ; tu te fais salir, quand on nous dit "tu es une grosse conne", c'est difficile car on ne peut rien dire* » (CSU). « *Mon problème c'est de faire face à cette contradiction entre le fonctionnement de la société, la vie des gens et le fonctionnement de la Caf* » (Responsable d'unité). Globalement, Gestionnaires et CSU évoquent des exigences opposées qui se développent sur l'intériorisation du rôle professionnel en lien avec l'image associée à la branche Famille.

2 – Des ressources individuelles et collectives

Face à un allocataire avec lequel la relation est difficile, il existe de multiples ressources externes auxquelles les agents font appel. Les Gestionnaires font plutôt appel à un collègue ou l'encadrant de proximité : « *Quand les gens voient arriver une tierce personne, ça calme* ».

Les CSU mobilisent le dispositif organisationnel tel que le rappel téléphonique, les connaissances acquises en formation, faire intervenir responsable d'accueil ou l'envoi de courrier d'avertissement (idem pour les gestionnaires). À noter que, pour les CSU de ce département, la présence des agents de sécurité et la protection par vitres sont des moyens jugés comme efficaces pour faire face aux incivilités (« *des vitres aux guichets évitent des agressions physiques et on se sent protégé* »).

De plus, l'encadrement évoque également des ressources organisationnelles pour limiter les incivilités, comme l'intervention d'un tiers (police, hiérarchie, vigiles), la fermeture de l'accueil ou au contraire son ouverture toutes les semaines (Lavande), la réduction des délais de traitement ou encore l'amélioration des moyens existants (formations, informations aux salariés ou le dispositif d'écoute psychologique).

Au plan des ressources internes mobilisées, les stratégies diffèrent ; les gestionnaires mettent soit en avant une forme d'empathie pour signifier leur compréhension de la situation de l'allocataire, par exemple en évoquant leur propre situation, soit au contraire s'efforcent de dissimuler leurs émotions : « *On essaye de faire preuve d'écoute : l'empathie est primordiale* », « *sans solution, il faut compatir* ». « *J'arrive à me mettre dans leur position ; pour atténuer le conflit, je m'identifie à eux et ils voient que je comprends* », « *Même si je*

suis salariée, je suis seule avec mon fils... Je m'identifie à eux et je leur parle de ma situation ; alors ils voient que je suis dans l'écoute et la compréhension ».

Chez les CSU, d'autres stratégies apparaissent quand il s'agit de se maîtriser, de faire preuve de détachement voire de se taire. Mais ils n'hésitent pas dans certains cas à signifier leur incompetence pour traiter le problème qui se présente à eux. Cette stratégie semble plus aisément tenable chez les CSU en raison de leur faible expérience, renforcée par leur jeunesse apparente : « *On leur dit de se calmer* », « *En levant la voix, ça peut ou non avoir un effet* », « *Certaines fois, j'essaye d'expliquer tout le fonctionnement de notre organisation* ».

Ainsi, les comportements adoptés diffèrent ; les gestionnaires semblent vouloir apaiser l'autre quand les CSU s'efforcent soit de maîtriser la situation ou d'indiquer leur absence de responsabilité dans ce qui motive la VE portée par l'allocataire.

Pour autant, il est difficile d'une part d'apprécier l'efficacité de ces ressources externes ou internes face aux VE et d'autre part d'en expliquer la préférence si ce n'est en invoquant l'expérience professionnelle. Or, ici ce résultat est d'une certaine manière contre-intuitif. Grâce au développement de l'expérience, il est plutôt attendu un accroissement de la capacité personnelle d'action, et donc l'usage de ressources internes pour faire face aux événements de VE. Inversement, l'agent novice ayant une capacité d'action moindre devrait plutôt faire appel à des ressources externes. Or, ici c'est l'inverse qui est observé. L'explication peut tenir à un mécanisme cognitif de « conscience de la situation relativisée » où il est plus efficace de faire appel à un tiers quand on est expérimenté (l'expérience montrant que le résultat est obtenu plus aisément et à un moindre coût) ou bien de dire qu'on est « incompetent » quand c'est le cas réellement au plan de l'expérience afin de s'extraire de la situation délicate.

3 – Des rapports aux violences et des rapports au travail

Globalement, tous les agents suivis affichent un comportement observable similaire face aux faits de VE, se caractérisant par une certaine neutralité et maîtrise de soi. Pour autant, un même incident n'amène pas la même évocation. Cette variation interindividuelle est le fruit d'un construit multi déterminé mêlant des aspects liés à la nature de l'incident, la sensibilité personnelle à la violence externe, l'attribution causale, la fonction occupée et au-delà à une certaine conception du rôle « sociéto-professionnel ».

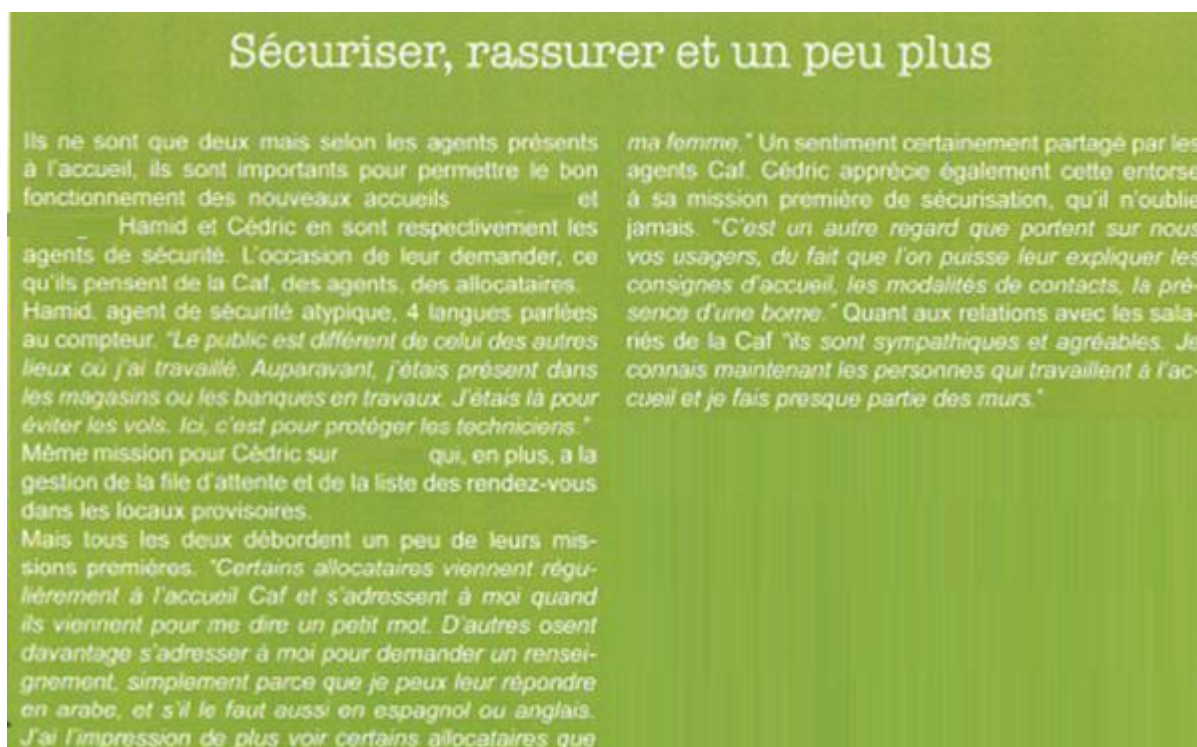
- La nature de l'incident : gestionnaires comme CSU distinguent l'incivilité de l'agression dans sa forme ; la première se manifeste dans le comportement verbal, le non-respect de règles ou normes sociales : « *C'est quand on dépasse ce qui est recevable au niveau professionnel au regard de l'activité que j'ai* » (gestionnaire), « *C'est quelqu'un qui manque de respect ; ça se manifeste par les cris, le langage et le comportement* » (CSU), « *C'est un dépassement de valeurs et le respect de l'un et l'autre* » (Gestionnaire), « *C'est un manque de respect ; aujourd'hui il y a des règles dans un organisme public, elles doivent être respectées* ». La seconde est une atteinte à l'intégrité physique : « *L'agression ça va au-delà de l'incivilité, c'est grave* » (CSU). Ainsi, il existe deux types de VE ; celui qui a un caractère contre-

normatif et celui qui occasionne un préjudice (physique ou psychologique). Or, ces événements ne sont pas nécessairement exclusifs rendant compte de la complexité pour les apprécier et des disparités ressenties d'un individu à l'autre. Il n'y a pas de linéarité sur un plan orthogonal susceptible de prédire que « plus un comportement est contre-normatif et plus il est grave », car justement cette dernière est modulée par la sensibilité de chacun.

- La sensibilité personnelle à la violence : certains agents soulignent qu'il n'y a pas nécessairement de corrélation entre le type de VE et la gravité du préjudice « ressenti ». Cette remarque s'apparente à celle relative à la douleur où les travaux montrent qu'elle est modulée par des facteurs sociaux, économiques, culturels et professionnels (Attalah, Guillerrou, 2004). D'ailleurs, plusieurs études ont démontré que vivre et travailler dans des conditions difficiles procurent une endurance face à la douleur. Ainsi, il y a un phénomène de relativisation du ressenti de l'incident au regard de sa propre situation de vie : « *Même si je suis salariée, je suis seule avec mon fils... Je m'identifie à eux...* » (GCA). À titre d'exemple, dans les milieux sociaux démunis, « on est dur au mal » (Zatzick et Dimsdale, 1990). Par ailleurs, dans les milieux ouvriers, le fait de ne jamais prendre un arrêt de travail malgré la souffrance ressentie fut longtemps une fierté du monde ouvrier et, dans les milieux ruraux, la dureté au mal est plus prononcée en raison d'impératifs économiques liés aux travaux de la ferme qui n'autorisent pas la complaisance au mal (Ernst, 1987). Néanmoins, une relation moins valorisée au travail, et une conscience plus claire de ses droits entament peu à peu ces réactions (Le Breton, 1995).
- L'attribution causale : face aux VE, une certaine incompréhension est ressentie, car bien que l'institution soit visée, c'est l'agent, gestionnaire comme CSU, qui est touché alors même que son pouvoir d'action est limité : « *les gens lâchent des insultes mais on ne sait pas trop vers qui c'est dirigé* ». Ainsi, à propos de l'agression physique, un gestionnaire explique : « *L'événement de juillet, je ne le comprends pas... Je ne comprends pas le geste de violence envers quelqu'un* ». Un autre Gestionnaire précise : « *Je n'accepte pas ce type de violence gratuite... Ici je ne suis pas responsable de tout ce qui peut se passer...* ». Dans tous les cas, il est notable de constater que la rationalisation cognitive au plan causal s'opère à un double niveau : d'une part au niveau de la recherche du motif à l'origine de l'événement et d'autre part quant à la relation avec la conséquence vécue ou perçue. Ici, les normes sociales sont mobilisées pour expliquer la VE mais au regard du préjudice subi. Dans le cas de l'agression physique, le coup porté par l'allocataire ne l'a pas été pour lui-même (gratuitement) mais comme résultant d'une frustration éprouvée par l'allocataire (« *vous commencez à me fatiguer* », « *vous m'agacez profondément* », au passage il y a un décalage net entre ces formules langagières et la « violence » de l'acte qui semble signer l'impulsivité du passage à l'acte). Pour autant, la gravité de celui-ci, dans la mesure où il porte atteinte à l'intégrité physique d'autrui, module la lecture qui en est faite, le considérant donc comme « gratuit » ou « incompréhensible ».

- La fonction occupée et la conception du rôle sociéto-professionnel : d'une manière générale, les gestionnaires sont plus prolixes au sujet des VE que les CSU ; ils expriment plus volontiers leur ressenti en s'appuyant sur leurs expériences, tandis que les CSU en parlent peu. Toutefois, dans le discours de ces derniers, les VE apparaissent comme un risque de métier (dit comme tel) : « *Les incivilités, ça fait partie des risques du métier* » (CSU). Cette position n'est pas adoptée par les Gestionnaires. Cette différence majeure laisse penser qu'elle permet, aux plus jeunes, d'accepter la situation d'exposition à ce risque afin de mieux la supporter (elle se comprend d'autant plus qu'ils y sont plus fréquemment exposés). Pour autant, chez les gestionnaires, il n'y a pas de banalisation mais bien au contraire une désignation qui le fait exister en tant que tel afin peut être de ne pas l'oublier. Or, habituellement, ce sont les personnes les plus expérimentées qui banalisent le risque tandis que les novices sont ceux qui le redoutent le plus. D'ailleurs, une exposition prolongée au risque, mais sans préjudice, abaisse le niveau de risque perçu, alors que l'expérience négative d'un risque accroît la perception du risque. Dans le cas des CSU, le risque de VE paraît inéluctable comme intégré au métier ; cette forme de banalisation laisse penser qu'il est normal, ce qui n'est pas le cas chez les Gestionnaires. Dans ce contexte, les agents les moins expérimentés semblent les plus « tolérants » aux VE –en tant que risque du travail. En même temps, chez les gestionnaires, le « social » est considéré comme un objet à part entière du travail, constituant bien souvent le leitmotiv d'entrée dans le métier. À ce titre, la violence ne peut y avoir de place d'une part car c'est un fait « a-normal » au plan social et d'autre part en raison de leur mission professionnelle consistant à faire du contrôle social (au sens propre mais aussi figuré). Ils sont donc en quelque sorte des « porteurs de la norme ». Pour les CSU, population caractérisée notamment par sa jeunesse d'âge, l'hypothèse peut également être faite d'une sous-estimation des incidents aux regards de leurs expériences de vie quotidienne où l'expression de la violence -que ce soit dans les films ou les jeux vidéo- est plus récurrente. Ainsi, la confrontation régulière à des situations aversives ne donne plus lieu à l'exercice du contrôle social, modifiant en retour la norme, c'est-à-dire le seuil d'acceptabilité de comportement contre-normatif telle que la VE en fonction de sa forme et du préjudice occasionné.

4 – Des agents de la sécurité à l’animation de la salle



Le cas des agents de sécurité à Althéa est intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, au regard de la mission qui leur est confiée, ils pointent la spécificité de l'objet qu'ils sont chargés de protéger « *les techniciens* ». Ainsi, alors qu'habituellement ce sont les biens auxquels il faut prêter attention (« *J'étais là pour éviter les vols* »), dans le cas de la Caf il faut veiller aux personnes. Ensuite, la réalisation de cette mission sécurité semble les amener à développer une relation de service auprès des allocataires soit en raison des attentes formulées par ces derniers (« *Certains allocataires viennent régulièrement à l'accueil Caf et s'adressent à moi quand...* »), ou parce que les agents disposent de compétences linguistiques spécifiques (« *D'autres osent davantage s'adresser à moi pour demander un renseignement, simplement parce que je peux leur répondre en arabe, et s'il le faut aussi en espagnol ou anglais* »). Autrement dit, le travail réel qui se développe est déterminé par les besoins auxquels il faut répondre et les moyens dont disposent ces agents. Il est à noter que cette activité « non prescrite » est appréciée par les agents en question, car elle les valorise (« *C'est un autre regard que porte sur nous vos usagers* ») et semble donner du sens à leur investissement quotidien.

De même, dans les centres de ce département, comme nous l'avons vu à travers nos observations, confortées par le discours des agents et de l'encadrement, les vigiles en salle sont bien plus que des agents de sécurité. Globalement, leur activité est plus large que le prescrit, tel que défini dans un document interne intitulé « *gardiennage et surveillance* ».

===== **ENCART N° 3** =====
Fiche de poste de l'agent de sécurité

La mission du préposé de la société est la suivante :

- ⇒ Demande des cartes allocataires – motif des visites – orientation ;
- ⇒ Surveillance et aide aux allocataires pour se diriger vers le box ayant appelé leur nom ;
- ⇒ Assistante aux allocataires pour manipulation de la borne Caf.

Toute tâche supplémentaire compatible avec la mission sus-énoncée, devra faire l'objet de l'élaboration préalable d'une nouvelle consigne client portée à la connaissance de l'entreprise et acceptée par elle dans une consigne d'application.

=====

Ainsi, globalement, on note trois types d'activité qui définissent leur travail réel :

- Gestion de la circulation et de l'orientation du public : c'est leur activité principale en étant situés à différents niveaux dans la salle du public, ils observent, surveillent et dirigent les allocataires. Leur seule présence est importante, jouant un rôle de régulateur dans les flux et les relations entre allocataires (la salle du public est un véritable « espace social » où se joue des échanges et des communications entre allocataires, selon les temps d'attente).
- Aide et informations auprès des allocataires au travers des :
 - Renseignements généraux : horaires, jours d'ouverture, y compris pour d'autres structures que la Caf (localisation de La Poste, la Mairie...)
 - Renseignements techniques : comment remplir une déclaration de revenus pour éviter les attentes. Les vigiles peuvent apporter des compléments d'information, même après le passage au guichet de l'allocataire et à la demande de ce dernier (le plus souvent) : « *les agents, ils n'ont pas le temps d'expliquer tout ça, alors ils répondent mais ils n'expliquent pas le mécanisme derrière, donc c'est à nous d'expliquer pour que l'allocataire comprenne* ». À ce titre, ils jouent un rôle non négligeable dans la logique de service en intervenant dans les réponses apportées aux allocataires ; ce qui n'est pas sans poser des questions d'une part, sur leurs connaissances en matière de procédures et prestations et d'autre part, sur leur légitimité dans le contexte des Caf.

- Médiation entre allocataires et entre agent-allocataire pour :
 - Apaiser ou prévenir des tensions entre allocataires ; ils interviennent quand il y a conflit ou presque conflit en mobilisant des compétences relationnelles au travers d'une connaissance intégrée :
 - (1) Des allocataires qui sont souvent connus des vigiles. Beaucoup viennent régulièrement et sont connus ; ce qui permet une meilleure prise en charge : *« mais ça va quand on arrive à voir tous les jours les mêmes personnes, ils nous voient toujours là donc ils nous respectent. Il sait que quand il vient il va me trouver donc il préfère avoir de bonnes relations avec moi, et nous d'un côté ça nous arrange, il faut qu'il y ait le respect, après la personne elle vous fait confiance »...* *« Je les connais, je connais les énervés, je les surveille [...] je les gère direct ».*
 - (2) Des agents qu'ils connaissent au travers de leurs expériences (connaissance des comportements / attitudes des agents du guichet). Le vigile peut alors orienter suivant le comportement de l'allocataire mais aussi de l'agent : *« Après c'est pas la même chose parce que il y en a ça fait longtemps qu'ils sont au guichet, alors toujours à l'accueil c'est pas facile sincèrement » ... « Par exemple quand on voit quelqu'un qui est nerveux ou quoi... On l'envoie au guichet, c'est l'anesthésier (rires) et ça marche. Si on lui envoie à lui on est sûr que la personne elle est calme ».*
 - Aider à rechercher une issue possible lors d'un conflit « agent-allocataire » (Cf. point 2.2, interactions n° 7) ; le vigile peut établir une communication différente, rectifier des situations ou proposer des alternatives : *« Monsieur, monsieur, on ne parle pas comme ça aux gens, hein ! ».*

Ainsi, nous voyons, à Althéa et Forsythia, que les agents de sécurité/vigiles de salle jouent un rôle majeur en matière d'interface entre allocataires et agent-allocataire, de canalisation de situations de crises et de prévention des violences externes, mais aussi de régulation dans le service rendu (apportent des éléments de réponse aux allocataires, participant à la relation de service en faisant office de traducteur, par exemple) ; alors que rappelons, ils sont prestataires externes. Cette pratique s'est construite avec l'expérience (tous les agents de sécurité des Caf Forsythia et Lavande sont expérimentés, et affectés durablement sur les sites). Elle est porteuse de sens et de développement (y compris en matière de compétences communicationnelles et relationnelles) pour ces agents (*« on dépasse le côté surveillance du métier »*) qui se sentent à la fois valorisés par un réel pouvoir d'agir et une reconnaissance sans faille des agents et de l'encadrement (Clot, 2008). Cette forme de réélaboration du rôle professionnel par l'activité réelle développée *par/pour* des besoins du travail s'inscrit dans un cadre d'actions où les émotions sont maîtrisées, voire peu émergentes, du fait qu'ils considèrent que les incivilités *« font partie du métier »*. Ils adoptent alors une attitude plutôt calme et ferme avec des stratégies d'ajustement actives et centrées sur le problème (recherche de contrôle, de résolution de problème, visée de restructuration...) (Steptoe, 1991). Probablement que le fait de porter un uniforme facilite ce positionnement et le jeu d'acteur associé.

Partie 4

CAUSES ET MECANISMES A L'ORIGINE DES VE

Comment expliquer la survenue du phénomène de VE ? Quels sont les facteurs en cause ? Dans les cas qui nous intéressent ici, l'acte de VE est toujours le fait d'un individu (ou de plusieurs, mais plus rarement dans les Caf) qui met en œuvre un comportement, par le biais d'une conduite langagière ou motrice, au détriment d'un tiers : l'institution Caf ou un agent qui y travaille. L'explication originelle communément avancée, par ceux qui en sont les témoins ou victimes, pointe généralement la psychologie du sujet-agresseur en caractérisant l'acte comme pathologie (au sens du trouble comportemental).

L'agresseur est effectivement l'acteur de l'incident ; il en est responsable. Chercher à expliquer son acte est souvent perçu comme une légitimation de celui-ci. Aussi, l'enjeu, du point de vue de la recherche, est de dépasser ces considérations pour rendre compte des mécanismes psychologiques et sociaux sous-jacents. Derrière l'apparente impulsivité de l'incident de VE, il existe une complexité à mettre à jour. En premier lieu, il s'agit d'identifier les éléments qui prédisposent à l'apparition de l'incident de VE, puis de comprendre le mécanisme qui s'opère pour permettre le changement d'état ; passer du civil à l'incivil, du pacifique au violent.

Les nombreuses observations de ces incidents montrent un point commun : l'incident VE naît au cours de l'interaction sociale de service, il n'est jamais *–ou très rarement–* constaté préalablement à l'entrée en interaction (sauf lorsqu'il s'agit d'un allocataire qui revient en Caf, problème non résolu à ses yeux, générant d'emblée une crise en salle du public ; fait rare). Ainsi, lors des relevés sur le terrain, sur une période donnée, il n'a pas été observé d'allocataires présentant un comportement « violent » (caractérisé au travers de gestes, de paroles ou d'actes) avant même d'entrer dans les locaux de la Caf. D'ailleurs, c'est aussi ce qui est assez surprenant avec ce phénomène car il apparaît de manière quasi-spontanée lors de l'interaction, rendant ainsi son explication délicate et son appréhension déroutante (notamment par ceux qui doivent y faire face).

Enfin, chaque année, plus de 160 000 allocataires sont reçus à la Caf Althéa. Les incidents relevant des VE concernent moins de 40 interactions ; ce qui représente 1 incident de VE toutes les 5 000 interactions ! Autant dire que le phénomène est rare¹⁶, supposant donc une alchimie complexe et particulière pour qu'il apparaisse. Or, nombre d'allocataires peuvent exprimer une insatisfaction (plus ou moins fondée/justifiée) à l'égard des services rendus dans la mesure où l'attribution d'une aide relève de critères définis par l'institution ; il ne suffit donc pas de vouloir pour avoir. Ensuite, les contraintes de production (nombre de demandes à traiter, priorités gestionnaires...) ne permettent pas de répondre à l'ensemble

¹⁶ Dans l'ordre de grandeur de la perception des risques, cela signifie que la probabilité d'être confronté à ce phénomène est comprise entre 10^{-4} et 10^{-3} , autrement dit chaque agent dans sa vie professionnelle en entendra parler par un collègue, voire en sera le témoin direct. Ce n'est qu'à une échelle de 10^{-2} , c'est-à-dire un incident de VE toutes les 100 rencontres, qu'un agent vivra directement ce phénomène. Néanmoins, cette probabilité est largement modifiée en fonction du temps passé en relation avec les allocataires. Plus celui-ci est important et plus la probabilité d'être victime d'un incident de VE augmente significativement de manière exponentielle.

des demandes présentées *ex tempore* et encore moins de satisfaire tous les besoins exprimés par les allocataires. Par conséquent, comment et pourquoi ces événements surviennent ?

1 – Les déterminants des VE

Reprenant, les conclusions de Mével (2006), c'est une « *combinaison de circonstances "immédiates" et de caractéristiques sociales défavorables* » qui sont à l'origine de comportements incivils. Autrement dit, les VE trouvent leur origine dans un multidéterminisme composé d'une part de facteurs « variables » difficilement « maîtrisables », comme les aspects sociétaux et individuels, et d'autre part de facteurs « constants » prédéfinis tels que les aspects organisationnels, fonctionnels et temporels (image 14)¹⁷.

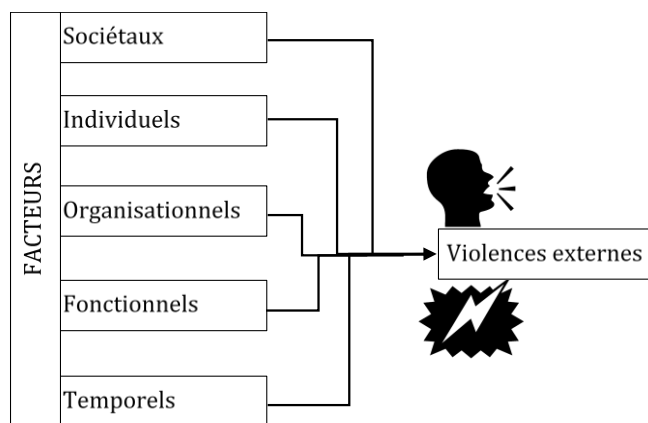


Image 14 : Combinaison de facteurs à l'origine des VE

Dans le cas de l'incident « incivil » au sein de la Caf d'Althéa, les déterminants individuels sont à la fois les traits de personnalité de l'accompagnant homme (l'ex-mari de l'allocataire femme), tels que l'impatience, une confiance en soi exacerbée et de la condescendance ainsi que son histoire personnelle en instance de divorce (avec l'allocataire femme qui présente la demande) ; procédure longue et dont la résolution est généralement attendue prestement. À cela s'ajoute, une expérience « sociétale » d'autres services publics, où il existe des délais plus ou moins conséquents pour la délivrance de documents. Les déterminants organisationnels et fonctionnels renvoient d'une part au découpage du service proposé par la Caf, avec notamment l'absence de réponse immédiate au premier niveau et la proposition du rappel téléphonique. D'autre part, au plan fonctionnel, il apparaît que l'analyse de la demande produit un résultat erroné puisqu'en aucun cas la Caf n'est en mesure de délivrer un relevé de carrière. Enfin, au plan temporel, il y a un temporel entre l'attente immédiate de l'accompagnant et la réponse différée qui est proposée.

L'analyse de l'agression physique à Althéa permet d'opérationnaliser les différents facteurs qui en sont à l'origine. Ainsi, les facteurs individuels renvoient directement à l'état psychologique de l'allocataire ; ce dernier présente un handicap susceptible d'être à l'origine de troubles du comportement (d'ailleurs, il est à noter qu'il a signifié par écrit des regrets suite au geste commis). Au plan organisationnel et fonctionnel, l'organisation de la délivrance du service ne répond pas aux attentes, voire aux capacités de l'allocataire, dans la mesure où suite à la demande présentée il est invité à rechercher l'information par lui-

¹⁷ D'une manière générale, relatifs à l'image ci-dessous, les facteurs sont : Individuels, comme les compétences mises en œuvre, les parcours professionnels ; Organisationnels, comme l'organisation de l'accueil, les fonctions ; Fonctionnels, comme la conception des postes et des espaces ; Temporel, comme la gestion des temps liée à l'accueil, les traitements... Les facteurs sociétaux sont plus diffus, inscrits dans des dimensions socioculturelles et associés à une société dans une époque donnée.

même à l'aide des ordinateurs de l'espace libre-service. Enfin, au plan temporel, la récurrence de la rencontre a probablement contribué à renforcer le sentiment d'insatisfaction de l'allocataire ; à chacune des rencontres de l'allocataire avec l'agent, la demande du premier n'a jamais été satisfaite. D'ailleurs, il est notable de constater sur la vidéo cette impatience qui se matérialise par le non-respect de la limite de confidentialité et par l'interruption de la relation de service en cours avec un autre allocataire.

Pour les gestionnaires, l'origine des violences externes apparaît multi-déterminée, tandis que les CSU évoquent surtout un déficit d'image institutionnelle ; autrement dit ce serait la mauvaise image de la Caf qui générerait ces phénomènes quand les gestionnaires pointent la complexité des situations, la précarité des allocataires mais aussi les modalités d'accueil qui sont offertes : *« Il y a beaucoup de paramètres qui complexifient le métier : les textes législatifs, le logiciel qui change souvent, la situation des allocataires qui évolue en permanence »*. Alors, qu'un CSU dit : *« Les gens n'ont pas une très bonne image de nous. Maintenant, on ne reçoit plus les gens »*.

Par ailleurs, les gestionnaires rendent bien compte de cette complexité quand ils évoquent : *« Par rapport à d'autres services publics, on est plus accessible, on prend plus en compte leur situation, donc ils débordent. On en fait beaucoup pour eux et ils ont tendance à se sentir beaucoup plus permis. »*, *« On vit dans une société matérialiste, il faut la dernière télé. Il y a des inégalités au niveau social. La vie est chère aujourd'hui en France »*, *« Tous ceux qui sont nés à partir de 1983, 1984, ils sont plus agressifs... Ces enfants-là, il y a eu dans la société une rupture au niveau de l'éducation. C'est vraiment remarquable. Ils sont restés plus longtemps chez les parents... Tout leur est dû »*, *« J'explique ça par la précarité. Il y a aussi l'alourdissement des tâches administratives : on fait la queue partout, les gens sont excédés. Il y a aussi des organismes où il n'y a plus d'agence. Tout se fait par informatique. L'obtention des justificatifs est plus difficile qu'avant. Et il y a aussi la faible autonomie administrative (connaissance des démarches et utilisation des outils informatiques). Et puis il y a des prestations qui sont connectées les unes aux autres : l'obtention de l'une est liée à l'autre »*, *« Trop attendre c'est générateur de conflits »*.

Il est à noter que l'explication causale avancée par les CSU n'hésite pas à pointer l'institution comme « responsable » -au moins en partie- de ce phénomène (délais de traitement...), quand les gestionnaires évoquent des causes qui dépassent largement le cadre de celle-ci pour s'étendre dans la société. Ce décalage peut s'expliquer par la différence d'expérience où l'ancienneté avérée des gestionnaires qui offre une analyse plus aboutie/approfondie des situations vécues, révélant ainsi leur complexité. Une autre hypothèse à avancer tient à la reconnaissance ou acceptation du rôle professionnel occupé dans cette institution et donc de la responsabilité portée individuellement par l'agent. Les théories sur l'attribution causale ont montré que les sujets ont une tendance « naturelle » à s'attribuer les réussites tandis que les échecs sont le fait de facteurs externes et indépendants de leurs actions.

Néanmoins, certaines variables semblent atténuer les effets négatifs d'une agression en milieu de travail (Niven, Sprigg et Armitage, 2012) tels que des facteurs contextuels comme le soutien social et organisationnel (des responsables, des collègues), l'autonomie¹⁸ ou des caractéristiques individuelles comme l'efficacité, la patience, l'écoute et la cohérence ainsi que la régulation émotionnelle.

Selon les encadrants, de multiples et diffuses causes permettent d'expliquer les incivilités. Les éléments les plus cités sont la fermeture de certains sites pour des raisons de gestion de la production (comme fermer un centre une semaine sur deux pour traiter les demandes), cela crée des tensions au travers de propos du type « *Oui, oui, vous étiez encore en vacances !* » ; ou encore les délais de traitement des dossiers qui sont assez longs et provoquent l'énerverment chez l'allocataire. Enfin, même si l'attitude des allocataires est citée par les cadres comme l'origine première des incivilités, celle des agents est évoquée dans le cadre de leurs activités (« *il faut voir aussi comment l'agent fait passer le message, explique à l'allocataire sa situation...* »). Ce dernier point lié aux postures de l'agent face à l'utilisateur est également évoqué chez les agents eux-mêmes « *faut voir parfois la manière dont s'exprime le gestionnaire face à l'allocataire* ». C'est un point délicat, relativement peu pris en compte par les administrations comme les entreprises publiques confrontées aux usagers-clients, qui renvoie à un ensemble de questionnements, pas uniquement centrés sur l'agent et ses comportements « adaptés » ou « à adapter », mais aussi sur un plan organisationnel et RH (Comment organiser-distribuer-partager les temps passés à l'accueil ? Comment agir sur les conditions de travail en accueil du public ? Quelle mobilité possible au sein du processus d'accueil (pré-accueil/Gestion) ? Peut-on définir des parcours professionnels autour des métiers d'accueil -comme la fonction CSU- qui en sont le premier niveau ?...).

2 – Les mécanismes des incidents de VE

Travailler dans le cadre des relations de service implique une interaction avec un usager-client où l'agent doit à la fois gérer la relation sociale et traiter une demande au regard des contraintes imposées par son organisation (règles, procédures, artefacts techniques...). Dans ce cadre, la conciliation des exigences de la structure avec la satisfaction de l'utilisateur-client est plus ou moins aisée. Il peut y avoir des « conflits de buts » entre l'organisation, l'utilisateur-client (ses attentes, ses besoins) et l'agent (son rôle, ses missions) ; entre la rentabilité attendue, le respect des règles, la qualité prescrite de service et les objectifs personnels. Autrement dit, les objectifs (qualitatifs et quantitatifs) de production peuvent s'opposer à ceux qui visent la qualité réelle de service. Cette qualité, telle que définie par l'organisation, peut se confronter, voire s'opposer, à un ensemble de critères objectifs (offre de service, procédures et règles, moyens disponibles...) et subjectifs ou relatifs à des besoins spécifiques (logique d'intersubjectivité entre acteurs différents, chacun porteur d'une logique propre, confrontation à des réalités socio-économiques des usagers). Autant de motifs qui sont favorables au développement des VE lors de l'interaction sociale de service.

¹⁸ N'oublions pas que l'autonomie est liée aux compétences mobilisées (mobilisables), et aux responsabilités identifiées et engagées, mais aussi aux possibilités d'actions de l'agent qui n'a pas toujours la capacité de répondre à la demande, due à des contraintes technico-organisationnelles ou légales (par exemple, ne pas pouvoir générer un code secret pour un accès Internet...).

Partant de ce constat, trois éléments sont essentiels pour que l'incident de VE apparaisse : l'allocataire, l'agent et un contexte socio-organisationnel. Ce triptyque peut s'apparenter au modèle du triangle du feu (Image 15) qui précise qu'une combustion requiert de combiner trois éléments : un combustible (la matière qui brûle), un comburant (l'oxygène de l'air ambiant), une énergie (comme de la chaleur, des étincelles, une flamme...). Selon cette métaphore, le combustible correspond à l'allocataire (sans lui l'acte de violence n'a pas lieu, c'est comme essayer de faire un feu de cheminée sans bois !). Le comburant renvoie à l'agent (il est nécessairement présent, même indirectement lorsqu'il est médiatisé au travers d'un artefact (technologies...) un peu comme l'air ambiant et l'énergie désignent l'ensemble des éléments socio-organisationnels (aspects ou dysfonctionnements qui vont motiver la naissance de l'insatisfaction en tant que prémices à la frustration de l'agresseur, au même titre que c'est la chaleur de la flamme de l'allumette qui va permettre au feu de prendre).

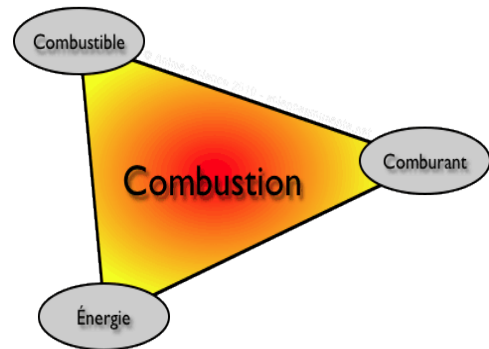


Image 15 : Modèle du triangle du feu
(source : Margerit, 1998)

Il faut donc rassembler ces trois composants afin que l'incident de VE se développe mais, comme dans le triangle du feu, cette recette suppose des ingrédients présentant certaines qualités et en quantité suffisante. Le bois doit être sec, l'air doit comporter suffisamment d'oxygène et la flamme être assez « chaude ». Dans le cas de l'interaction de service (Image 16), les qualités de l'élément « allocataire » vont tenir à la complexité du problème à résoudre tel que formulé dans la demande de service ainsi qu'aux modalités de formulation de celui-ci (de manière plus ou moins conviviale ou agressive). Du côté de l'agent, c'est l'adéquation de la réponse apportée ainsi que son format qui sont en jeu. Ici, le contexte apparaît comme un catalyseur de l'interaction notamment au travers de variables telles que la prescription du travail (rigide ou souple) ou les caractéristiques de l'offre de service (étroite/large).

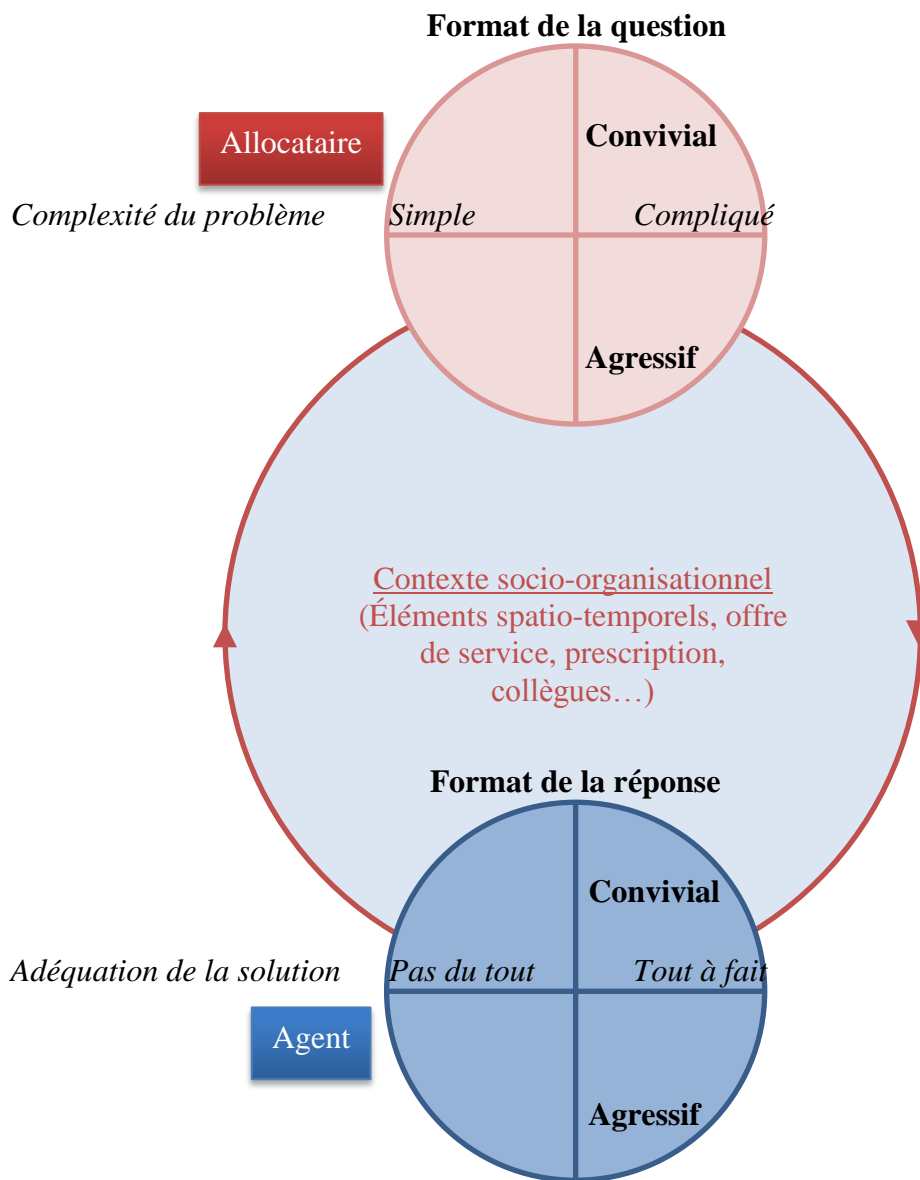


Image 16 : Modèle triangulaire de l'interaction sociale

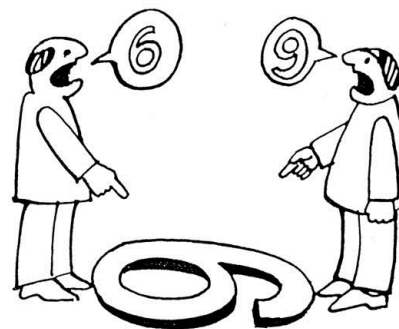
Cette métaphore offre une modélisation dynamique de la situation pour comprendre « le basculement » ; l'apparition de l'incident de VE.

Dans l'exemple d'incivilité, (cf. point 2.2.) l'allocataire soumet une demande compliquée à résoudre, puisque ne relevant pas de la Caf. Quant au format du social de l'interaction, il apparaît très tôt comme inapproprié au moins dans les propos que tient l'accompagnant homme à sa futur ex-épouse (« *La province c'est vraiment à chier* ») ; ainsi il y avait chez l'accompagnant un niveau d'agacement préexistant et qui se retrouve amplifié par l'évocation du délai temporel de réponse (« *Ils vont vous rappeler demain matin* »). Le contenu même de la réponse, via le rappel téléphonique, est inapproprié pour résoudre le problème soumis puisque la demande « relevé de carrière » ne relève pas de la Caf. Quant aux éléments de contexte, il y a ceux relatifs à la situation personnelle de l'allocataire et de l'accompagnant, en instance de divorce, ainsi que le découpage organisationnel de l'offre de service (avec le rappel téléphonique donnant une réponse différée à une demande immédiate) et la visibilité sur le bureau de l'encadrant de proximité qui dispose d'outils informatiques dont ils n'usent pas pour satisfaire le besoin exprimé. In fine, le comportement observé relève d'une violence réactive suite à un renforcement du sentiment de frustration éprouvé par l'accompagnant car sa demande n'est pas satisfaite immédiatement. Quant à la réponse apportée, au plan de la forme (« *Écoutez Monsieur* ») se présente comme une tentative de contrôle social, contredit par la prescription (« *je fais mon boulot* »), et renforçant la virulence de l'accompagnant. D'ailleurs, ce dernier ne remet pas en cause l'agent mais bien l'organisation du travail et de la production de la Caf (« *mais il y a des guignols là derrière* », « *c'est quand même pas dur d'appuyer sur un bouton* »).

Concernant l'agression physique, l'allocataire présente une demande face à laquelle l'agent l'invite à trouver par lui-même la réponse à l'aide des ordinateurs en libre-service. Seulement, il ne semble pas y arriver. Aussi, il revient vers l'agent pour lui signifier. Le non-respect de la limite de confidentialité n'est pas une transgression de la règle pour ce qu'elle est, mais reflète plutôt la continuité de la relation précédemment initiée, puisque l'allocataire a déjà rencontré une fois l'agent. Il revient donc vers ce dernier pour lui rapporter des éléments complémentaires et rendre compte de la démarche qu'il a menée par lui-même, et qui se révèle infructueuse. Or, cette insatisfaction du besoin, par ses propres moyens, a pu contribuer à renforcer son sentiment de frustration qu'il va d'ailleurs clairement exprimer à l'agent avec une de ces formules : « *Vous commencez à me fatiguer* », « *Vous m'agacez profondément* ». Partant de là, et n'arrivant pas à se faire comprendre et servir, l'acte de violence physique surgit comme le dernier comportement d'échange social, disponible pour cet allocataire, afin de se faire entendre. D'ailleurs, l'allocataire ne porte qu'un seul coup puis se met en retrait. Cette conduite laisse à penser qu'il a ainsi signifié son insatisfaction, sa frustration, puisqu'il ne poursuit pas son geste physique, rendant compte d'une possible conscience du préjudice commis. Ici, la réponse de l'agent au plan du fond (rechercher par soi-même via les ordinateurs) ne correspond pas à l'attente de prise en charge « personnalisée » de l'allocataire et ce d'autant plus que ce dernier ne semble pas réussir à trouver la réponse à son questionnement. Au niveau de la forme, en l'absence d'éléments sonores et langagiers, il est difficile de se prononcer ; néanmoins, l'interaction visuellement semble se dérouler calmement. In fine, l'agent, en appliquant la prescription, a fait son travail mais n'a pas nécessairement répondu à la demande singulière d'assistance exprimée.

Enfin, l'exemple suivant (Cf. point 2.2., cas 7 « Conflit agent – allocataire : une interaction qui n'aboutit pas ») concerne une mutation de RSA, dossier assez complexe qui mobilise diverses institutions (Caf, conseil général...) et demande des vérifications précises par le gestionnaire en matière de situations sociales et professionnelles pour l'attribution de cette prestation (statut, revenus...). Dans ce cas, après questionnement sur la situation de l'allocataire, l'agent constate que la mutation n'a pas eu lieu « *c'est ce que je cherche, non. Donc si je ne l'ai pas (la mutation) on est coincé. Et j'ai beau la chercher, je ne l'ai pas* ». L'allocataire réagit par « *alalaaa madame, là vraiment je suis perdue, là vraiment je suis vraiment perdue* » et demande à l'agent d'intervenir « *et vous ne pouvez pas les pousser à faire la radiation ou quoi là...* ». L'agent apporte des explications assez précises, l'allocataire réaffirmant sa demande d'intervention « *et vous ne pouvez pas leur passer un coup de fil ?* » ; mais l'agent répondant « *ah non. N'importe comment ça ne se passe pas par coup de fil...* », tout en apportant des raisons de procédures (relations entre les deux centres...). Un jeu s'instaure entre une demande d'intervention directe de l'allocataire « *donc qu'est-ce qu'il faut faire pour la bouger la laa* »..., allant même à proposer l'intervention d'un tiers « *médiation, avocat ou quoi je ne sais pas moi, avocat avec mon aide financière peut être que ça passerait* », et l'agent disant qu'il faut attendre puisque la procédure de transfert est en cours « *oui ! Et je vous le répète, elles –Caf X- ont fait le signalement à la Caf du X pour avoir la mutation* ». C'est à partir du moment où l'allocataire refuse de croire l'agent que la tension monte « *non, moi je pense pas, ce que vous dites je pense pas, c'est pas cohérent... Non, non, je pense pas, parce que franchement hein, honnêtement ça fait plusieurs fois que je passe, vous me dites c'est le conseil général* ». « *Pour moi il n'y a rien qui a été fait, vous en avez rien à faire de mon cas, vous faites comme vous voulez...* » dit l'allocataire ; l'agent répliquant par « *alors madame on arrête tout de suite là, si vous ne comprenez pas ce que je vous dis ou si vous ne voulez pas l'entendre, j'y peux rien* ». L'allocataire met en avant une logique de besoin (« *...Actuellement, je peux pas subvenir aux besoins de mes enfants, donc si je peux pas subvenir aux besoins de mes enfants, je fais comment ? Vous comprenez ?...* » Appuyé par « *excusez-moi madame, mais quand vous rentrez chez vous, vous êtes contente ? Vous subvenez aux besoins de vos enfants ?* » Cherchant à sensibiliser directement l'agent (non plus comme agent Caf, mais comme « parent, mère ») dans une forme de projection. L'agent revient toujours sur la procédure formelle, en recadrant systématiquement sur des aspects administratifs et légaux :

« Le problème c'est que j'aimerais bien savoir depuis 2012 pourquoi la Caf du X elle bloque votre dossier, faudrait peut-être leur demander de faire une mise à jour » et stipulant qu'elle ne peut téléphoner au centre détenant le dossier, à la demande répétée de l'allocataire « je n'ai pas d'extérieur madame et l'alerte a été faite par la Caf de X pour leur demander de faire le nécessaire ». La situation semble bloquée, stérile, un véritable « dialogue de sourd » entre deux interlocuteurs qui n'arrivent pas à se comprendre, utilisant même des



contenus verbaux délicats, personnels et identitaires, qui à priori non rien à voir avec la situation-problème, mais probablement symptomatiques des tensions au sein des Caf, et plus largement des services publics. Par exemple, lorsque l'allocataire évoque son niveau d'étude (« ah bah oui mais moi j'ai fait BAC + 2 ») ou « attention parce que le faciès c'est dangereux ! ... » Ou encore « oui, oui, mais attention, la langue de Molière, je peux vous l'apprendre » ; l'agent restant sur sa ligne de conduite (« ne dérivez pas... »). La rupture a lieu lorsque l'allocataire répète « vous ne faites pas votre travail » et l'agent quitte son poste au terme de 16 minutes d'échanges « madame c'est terminé, alors c'est pas la peine de venir me voir si je ne fais pas mon boulot ce n'est pas la peine de venir me voir », et répète plusieurs fois « au revoir madame ». Il est intéressant de constater que le vigile de salle intervient en voyant l'allocataire attendre au poste de l'agent, manifestement calmé, lui réexpliquant sa situation et sa demande « je vais rester ici, je vais rester ici c'est pas grave, je vais patienter calmement... ». Un responsable intervient sans vraiment donner de compléments d'information « Bon bah bonne journée madame, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise moi. Bon bah on va s'en aller », alors qu'un autre vigile tente d'apporter des explications. Le gestionnaire revient avec les mêmes informations, l'allocataire s'en va très en colère.

Cette dynamique d'interaction est intéressante car elle montre, au fil des échanges, les points de blocage entre un allocataire déterminé (face à ses besoins) et un agent cristallisé sur les procédures *stricto sensu*. Elle montre le rôle majeur des vigiles de salle dans la tenue et la régulation des relations, faisant ici le lien actif entre le départ et le retour de l'agent.

Conclusion

À partir d'une centration sur l'activité de service, telle que réalisée et vécue par les agents dans la vie quotidienne des organisations, cette recherche tente de montrer comment une violence externe émerge et structure l'interaction sociale entre acteurs. Nous constatons qu'elle prend des formes multiples dans la dynamique des échanges et qu'elle ne repose pas seulement sur un fait saillant, mais bien sur plusieurs qui s'embrasent (cf. modèle du triangle du feu). Celle-ci s'inscrit comme un *processus* qui relève à la fois d'événements locaux et contextuels (liés à la situation d'échanges de l'instant, dans un espace-temps autour d'une demande) et de facteurs plus profonds, difficilement visibles, ancrés dans des histoires individuelles, sociales, culturelles et identitaires des interlocuteurs.

Ainsi, la violence externe est une complexité, qui émerge *dans/par* le travail, définie comme une scène d'actions de rapports sociaux, surtout dans les situations de service, où l'activité se fonde sur des communications interpersonnelles. En cela, elle est une construction sociale qui participe, plus largement, à des formes de violence *du* travail ; lesquelles sont à la fois des symptômes de dysfonctionnements sociétaux et de défaillances organisationnelles. Alors, une question se pose ; l'organisation peut-elle, seule, limiter les violences qui se développent auprès des personnels de contact ? Certes, elle doit agir pour ses salariés, à différents niveaux de prévention *-surtout primaire-* mais aussi développer une dynamique de coopération inter-structures et institutions (entreprises, administrations, services de l'État...) pour partager des expériences et élaborer des solutions durables.

Les violences externes sont devenues de véritables enjeux (et fléaux) en matière de RPS qui ne pourront être (totalement) résolues par la dématérialisation/automatisation de la relation avec l'allocataire et, associée à ce dispositif, la volonté d'une disparition de l'accueil physique, voire même *in fine* à distance¹⁹. Au-delà des choix politiques que cela pose en matière de lien avec les usagers et de cohésion globale, les organismes de service public devront toujours faire face à leurs usagers, les accueillir dans leur diversité, pour mieux répondre à leurs besoins (de plus en plus tendus).

Dans ce contexte, nous avons vu des formes différentes de violences ; des injures ou insultes qui font mal, mais considérées comme plutôt « banales », ou plus insidieuses, sournoises, s'apparentant à de la violence morale, visant à désarmer moralement l'agent par un certain mépris (« *vous servez à rien* » ou « *je veux voir quelqu'un* »). Face à cela, les agents développent des stratégies différentes qui renvoient à leur statut, leur expérience et à la nature même des cadres de traitement du service (font office/back office). Ainsi, on note des différences majeures entre les CSU et les Gestionnaires conseils. Les premiers semblent plutôt passifs, surtout lorsqu'ils sont novices, vis-à-vis des incivilités qu'ils subissent comme des « violences de réaction » des allocataires (Dressen et Durand, 2011) au regard de leur situation et des limites imposées par la Caf (règles, procédures...), voire ses défaillances productives (délais de traitement...).

¹⁹. Le processus de dématérialisation se poursuit. Ils forment une des priorités pour la Cnaf (schéma directeur du système d'information 2013-2017) en matière de gestion de la relation de service et du traitement des prestations (agissant sur le processus de production).

Les Gestionnaires semblent plus « résistants » en affrontant les incivilités par l'action (argumentations, appel de l'encadrement...) et en déployant des stratégies d'ajustement plutôt actives par des comportements centrés sur le problème (contrôle, recherche de maîtrise de soi...), sans trop se laisser déborder par les émotions (« *il faut être sûr de soi, s'ils sentent qu'on doute, ils nous mangent !* ») avec dans tous les cas un coût potentiel pour leur santé. Quant aux agents de sécurité (vigiles en salle), les interventions qu'ils opèrent en salle sont légions et souvent désamorcent les conflits ; des actes parfois « minuscules » mais utiles qui facilitent le climat dans l'espace public, l'accueil des allocataires et le travail quotidien des agents (réorienter, rassurer...). Les compétences relationnelles déployées au fil du temps sont reconnues localement, mais restent institutionnellement « cachées », alors qu'elles permettent des régulations informelles qui pourraient être mieux soutenues par la Cnaf, voire suscitées à travers ces expériences repérées.

In fine, la gestion des incidents de VE apparaît comme une entreprise d'envergure, supposant une démarche ambitieuse. Dans ce cadre, le transfert des pratiques de gestion pour développer une « culture de sûreté »²⁰ peut s'avérer pertinent. Cela consiste alors à utiliser les outils du domaine de la gestion des risques industriels en :

- Définissant des règles et en mettant en place des barrières de sécurité,
- Assurant le retour d'expérience,
- Encourageant la qualité continue,
- Adaptant l'organisation du travail et de la production.

Ces observations, mêmes limitées à trois terrains, montrent que les « situations de violences » sont complexes, qu'elles suscitent des débats au sein des Caf (y compris sur le plan scientifique) et peuvent contribuer à repenser des formes d'organisation du travail plus efficaces et efficientes en matière de service tout en favorisant le « bien-être » de ses salariés. Or, comme l'écrit Yves Clot, il n'y a pas de « bien-être » dans le travail sans « bien faire » (Clot, 2010) ; et cela passe aussi par l'utilisateur, comme co-acteur de la relation de service.

²⁰ La sécurité a trait aux événements accidentels et donc involontaires : elle désigne l'ensemble des moyens réunis pour faire face aux risques techniques, physiques, chimiques et environnementaux accidentels pouvant nuire aux personnes et aux biens. La sûreté a quant à elle trait à des actes de malveillance volontaires : elle désigne ainsi les moyens mis en œuvre pour faire face aux actes spontanés ou réfléchis ayant pour but de porter atteinte aux personnes et aux biens. Ainsi, il est possible de gérer un incident de VE par des mesures de sécurité, comme la présence d'un agent de sécurité. Pourtant, cette « barrière de sécurité » présente des limites en matière d'efficacité comme le montre l'agression physique survenue à Althéa, puisqu'elle n'a pu l'empêcher. Raisonner en matière de « sûreté » suppose plutôt de concevoir, par exemple, l'ergonomie physique d'un poste de travail d'accueil, rendant inatteignable physiquement l'agent par l'allocataire ; cette mesure a d'ailleurs été prise a posteriori de l'événement survenu à la Caf d'Althéa grâce à l'utilisation des postes d'accueil « flash ».

Bibliographie

Aquino, K., (2000) "*Structural and individual determinants of workplace victimization : the effects of hierarchical status and conflict management style*", Journal of Management. Vol. 26, 2000.

Bobillier Chaumon, M-E., Dubois, M., Retour, D., et al., (2010). « *Relations de services : Nouveaux usages, nouveaux usagers* », Bruxelles, Éditions De Boeck.

Bonnemain, A. (2015). « *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation, L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté d'Ile de France* », Thèse de Doctorat en psychologie du travail. CRTD, EA 4132. Paris - Cnam.

Camerino, D., Estryng-Behar, M., Conway, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., & Hasselhorn, H-M. (2008) "*Work-related factors and violence among nursing staff in the European NEXT Study : A longitudinal cohort study*", International Journal of Nursing Studies, 45, 2008.

Chappell, D., & Di Martino, V., (2006) "*Violence at work*" (3rd Edition), Geneva. Switzerland : ILO, 2006.

Cahour B. (2012). « *Les émotions vécues, constitutives de l'activité. Cas des interactions de travail et des usages situés* », Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Picardie. Amiens

Cahour, B., & Van de Weerd, C. (2016). « *Émotions et Travail* », In G. Valléry. & al. « *Psychologie du travail et des organisations, 110 notions clés* », Paris - Dunod.

Chekroun, P. (2008). « *Le contrôle social : les réactions à la déviance et leurs déterminants* », Revue électronique de Psychologie Sociale. Disponible à l'adresse suivante : <http://RePS.psychologie-sociale.org>.

Clot, Y. (2008). « *Travail et pouvoir d'agir* », Paris, Puf.

Clot, Y. (2010). « *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux* », Paris - La Découverte.

Cosnier, J. (1994). « *Psychologie des émotions et des sentiments* », Paris, Retz.

Daniellou, F., Simard, M., Boissières, Y. (2010). « *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Un état de l'art* », Les cahiers de la sécurité industrielle. Toulouse - Foncsi.

Dressen, M. & Durand, J-P. (2011). « *La violence au travail* », Toulouse, Octares.

Ernst, K. (1987). " Cultural-historical aspects of pain ", Acta Neurochirurgica, 38S.

Eurofound – “*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*”, (2013) *Physical and Psychological Violence at the Workplace*. Dublin, Eurofound.

EU-OSHA – “*European Agency for Safety and Health at Work, Workplace Violence and Harassment: a European Picture*”, Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg, 2010.

Gautrat, J, (1994), « *Une approche sociologique des relations entre prestataires et nouveaux usagers des Caf* », Paris, Revue Recherches et Prévisions - Cnaf.

Hahn, S., Zeller, A., Needham, I., Kok, G., Dassen, T., & Halfens, R. J. G., (2008). “*Patient and visitor violence in general hospitals : A systematic review of the literature*”. *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 13.

Harvey, S. & Keashley, L., (2003), “*Predicting the risk for aggression in the workplace : risk factors, self-esteem and time at work*”, *Social Behavior and Personality*, Vol. 31, 2003.

Hogh, A., Borg, V., & Mikkelsen, K.L., (2003), “*Work-related violence as a predictor of fatigue : A 5-year follow-up of the Danish Work Environment Cohort Study*”, *Work & Stress*, Vol. 17.

Le Breton D. (1995), « *Anthropologie de la douleur* », Métailié.

Loubet-Deveaux, A. (2003), « *Incivilités et violences dans les transports en commun. Comment ne pas sous-estimer l'impact de l'organisation du travail sur la santé des conducteurs* », *Travailler*, 1,9.

Margerit, J. (1998), « *Modélisation et simulations numériques de la propagation de feux de forêts* », (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Lorraine-INPL).

Ribert-Van de Weerd, C. (2011), « *Les contraintes de travail et les stratégies de régulation émotionnelle en centre de relation clientèle* », *Le travail humain*, 74(4).

Roché, S. (1993), « *Le sentiment d'insécurité* », *Sociologie d'aujourd'hui*. Puf.

Stephoe A. (1991), « *Psychologie de la réaction au stress* », Collection Scientifique Stablon.

Outin, J-L, Benjamin, I., Ramare, A. (1979), « *Familles et droits sociaux : les modalités d'accès aux prestations familiales* », Fondation pour la recherche sociale, caisse nationale des Allocations familiales.

Valléry, G, Bonnefoy, M.A., Eksl, R., Tedesco, J. (1996), « *Interactions sociales difficiles et modes de régulation au travail : Le cas des Caisses d'allocations Familiales (Caf) et des Agences Locales pour l'Emploi (Ale)* », Rapport de Recherche Cnaf.

Valléry, G., & Leduc, S. (2010), « *Une analyse des emplois de services à destination des personnes âgées : compétences sociales et identité professionnelle des aides à domicile* », *Gérontologie et Société*. 135.

Valléry, G. & Leduc, S. (2014), « *Les Risques Psychosociaux* », Que-Sais-Je ? Paris, Puf.

Yagil, D. (2008) “ *When the customer is wrong : A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters* ”, *Aggression and Violent Behavior*, 13.

Weller, J.M. (1994), « *Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité* », *Sociologie du travail*, 1.

Wynne, R., Clarkin, N., Cox, T., & Griffiths, A., (1997), “ *Guidance on the prevention of violence at work* ”, Luxembourg - European Commission, DG-V, 1997 (Ref. CE/VI-4/97).

Zatzick, D.F. & Dimsdale J.E. (1990), “ *Cultural variations in response to painful stimuli* ”, *Psychosom Med*. 52.

Parution dans la collection des **Dossiers d'études** – Janvier 2017