

# «GÉRER LES FLUX ET REFLUX D'USAGERS»

« Le mal est facile à faire, à faire à l'encre », E. Laumas, *Totalité et infini*, 1961  
Des assistantes sociales résistent à la logique administrative, aux statistiques et à l'informatisation

A. et Z. sont assistantes sociales en Seine-Saint-Denis, employées par le Conseil général. Une cinquième assistante sociale en prévalence de handicap, l'autre à fait le même métier pendant plusieurs années et a depuis assumé/flué un poste administratif. Tous les deux travaillent, avec d'autres, le «Café des assistantes sociales» regroupé de 70-80, qui batteille contre les transformations affectant les services sociaux. En ligne de mire, une informatisation démesurée, qui s'effectue au nom de la «modernisation» et de la «rentabilité du service public» : inflation des statistiques, informatiques et logiciels numériques, gestion des flux et inégalité des usages. Les interrogations professionnelles de ces deux assistantes sociales et le fond des rencontres les ont d'ailleurs amenés à prendre part aux rencontres Écoute total, qui cherchent à décaler des regards de leur cadre d'interprétation de l'effacement, que et de la justice.

A. et Z. parlent ici de leur métier, de leurs conditions de travail et de leurs engagements, entre passion et responsabilité pour l'avenir.

**Mon métier, Z., était récemment en grève.**

**À quel poste occupiez-vous ?**

Z. : «En polyvalence de service. L'assistante sociale qui emploie le flexi-rité pour que le professionnel ait une qualification flexionnelle et accompagne des personnes en difficulté. C'est ce qu'il y a de plus formateur. Rien n'est figé : chaque profession est particulière, parfois inédite. Et nous devons adapter nos réponses. C'est pourquoi même moi pour les gens qui travaillent effectivement dans un bureau, même le service de la logistique ; à un moment, ils peuvent pas travailler tous les jours et les absences de leur intervention.

Mais même cette dernière se limite à une sphère particulière. Ils ne peuvent pas forcément répondre à d'autres difficultés exprimées par la personne. Ce n'est pas le cas des assistantes sociales polyvalentes, qui «touchent à tout». Et c'est justement cette absence de cadre et de lignes qui gêne l'administration. D'où l'évolution du métier vers une plus grande spécialisation et une segmentation des tâches.

Lors de cette grève, notre équipe s'opposait à la réorganisation du service en deux pôles distincts, le premier consacré uniquement à l'accueil et le second seulement à l'accompagnement.

**Votre métier se trouve limité à l'aide sociale, à l'éducation ?**

Z. : «L'administration est inflexible à

ce sujet. D'un côté, elle nous demande "de régler les problèmes" avant d'intervenir — de "surveiller" et "piloter" pour employer la terminologie technique. Mais de l'autre, elle souligne que notre rôle de soutien moral de la population est essentiel. Nous sommes l'un des derniers services publics à disposer de temps pour écouter les gens parler de leur souffrance ou de leur frustration.

A. : «Il y a deux ans, trois directeurs des services du Conseil général, dont celui de Seine-Saint-Denis, ont rédigé un article intitulé "L'action sociale : budget financier ou rétroviseur de la solidarité?". Ils évoquaient l'évolution "nouveau" du travail social, une liaison sur le long terme. Certes, ils soulignaient l'importance de notre travail, mais ils ne professaient surtout pas parler de "solidarité" et "service social" et pour nous inciter de devenir "offshore". Comprenez : si l'administration n'est pas "offshore", à ce point, ça s'achève ! Et ça s'achève aussi à "l'accompagnement", c'est-à-dire à cette idée que la personne elle-même doit plutôt passer dans ses responsabilités à l'extérieur de la solidarité familiale, pour ne pas être "dépendante". Un texte directeur, qui traite évidemment pourtant égal.

**La profession a pris conscience de danger ?**

Z. : «En certains endroits, oui. Mais l'aspect de l'administration n'est pas si évident à saisir : il a une parole plus forte que ce qu'on perçoit au quotidien. Sur le terrain, on a beau essayer de mettre à sa disposition des outils, de comprendre leur complexité, cela demande du temps. Et il faut aussi batailler pour des choses plus immédiates et concrètes. Le va-et-vient est complexe.

Au fond, de nombreux professionnels désapprouvent ces évolutions. Mais ils ne sont pas forcément prêts à résister. Ou ils ne croient pas cela possible : la réalité administrative leur semble trop pesante. Pour eux, c'est David contre Goliath !

**Comment se êtes-vous arrivés à mener le travail ?**

Z. : «Dans mon équipe, on travaille sur ces questions depuis de longues années et on considère une réflexion au quotidien. Néanmoins on réfléchit sur le papier ce qu'on a accepté par et on le fait passer ensuite à notre hiérarchie. On a beaucoup parlé, écrit et même pleuré. D'où des tensions et des difficultés concrètes : nos chefs ont pu certaines collègues pour cibler. On y a gagné en visibilité — avec cette idée qu'on se sentait face à la hiérarchie — mais ça n'a pas suffi. Après avoir essayé sans succès le vote du "Madame nous", il nous fallait aller plus loin. La grève, donc.

**Vous vous réunissez régulièrement avec des membres d'autres services ?**

A. : «Il y a quelques services, nos collègues ont lancé l'idée d'une commission générale syndicale "Service social".

**« Au fond, de nombreux professionnels désapprouvent ces évolutions. Mais ils ne sont pas forcément prêts à résister. Ou ils ne croient pas cela possible : la machine administrative leur semble trop pesante. Pour eux, c'est David contre Goliath ! »**

Des collègues ne voulaient pas y participer, surtout que les conditions permettant de faire la parole étaient pas idéales : les chefs étaient présents. On a donc proposé aux collègues qu'il y ait trois comités différents (membres, assistantes sociales et responsables). En agissant de nouvelles entre pairs, sans pression, avant la constitution des échanges.

Lors de la rencontre dédiée aux assistantes sociales, nous nous sommes aperçus que nous partagions certains préoccupations : l'informatisation, l'emploi des dispositifs, le sens du métier, la nécessité d'espaces de réflexion sans hiérarchie. Plus encore dans tous le souhait de disposer de temps de réunion réguliers, pour discuter l'expérience. Après tout, les cadres (responsables de supervision, éditeurs et gestionnaires) en bénéficient.

Le mal est facile à faire, à faire à l'encre, E. Laumas, Totalité et infini, 1961

**quelques années, mais j'ai décidé d'arrêter parce que cette structure fonctionnait comme un employeur, avec une vraie lutte des places. On peut très bien se passer de syndicats pour mener des actions sur le long terme.** »

**E. :** « La tract d'information au public annonce juste : "Fermeture du service de telle date à telle date". Rien sur la façon dont ça va se passer pendant, ni après. Cela en dit beaucoup sur la manière dont les services sont perçus "en haut". Les responsables de la MDPH estiment que cette inflation des dossiers sera circonscrite dans le temps; ils mettent donc en place des solutions d'urgence. Pour eux, c'est juste un problème d'organisation. Sauf que ce n'est pas une inflation mais une permanence. »

Dans mon service, je suis confrontée à la même chose : le nombre de gens ayant besoin d'aide ne cesse d'augmenter. Le chef le sait : elle a des tableaux et des chiffres. Et elle le voit : la pile de dossiers croît physiquement sur une étagère. Cela fait deux ans que ça dure, mais elle appelle toujours ça un "apophénomène". Ça lui évite de se projeter. Et de reconnaître que l'administration ne peut influer sur le nombre de dossiers. C'est pourtant évident : si les allocations aux adultes handicapés (AAH) augmentent, c'est que les gens sont de plus en plus malades. Et pourquoi le sont-ils ? À cause des conditions de vie et de travail qui se dégradent, qui créent du handicap. »

**Est-ce que vous entendez parler de « rentabilité sociale » ? Beaucoup d'acteurs s'en revendiquent, comme le groupe SOS ou Aurore...**

**A. :** « Ces associations, qui bénéficient de délégations de service public<sup>6</sup>, acceptent de fournir des tableaux de plus en plus détaillés pour mesurer leurs "résultats". De la même façon, nos bilans comprennent désormais un item "résultats des actions", même si notre hiérarchie se refuse encore à parler de "rentabilité sociale". Il s'agit de mesurer combien de familles accompagnées ont trouvé du travail, ont signé un contrat de location, ont vu leurs revenus augmenter, etc. Les élus n'ont d'yeux que pour ça. »

Puisque le Conseil général finance un service, cela peut sembler normal qu'il veuille ce qui est fait. Sauf qu'il y a plusieurs manières de procéder. Dans l'idéal, l'employé chargé d'évaluer les accompagnements sociaux liés au logement consulte les bilans réalisés en fin d'intervention pour chaque famille. Ce qui lui permet de comprendre le travail qui a été engagé. De savoir pourquoi un droit n'a pas été ouvert ou pourquoi un bail a été signé malgré une dette en cours. Et d'effectuer des retours constructifs.

Ça, c'est la bonne méthode. À l'inverse, une évaluation basée sur des tableaux et des résultats chiffrés n'apprendra rien à ce même employé. Là aussi, il faut prendre un exemple — imaginons deux collègues aux résultats différents. La première accompagne dix familles dont le bail a été réalisé suite à une procédure d'expulsion, trois ont retrouvé un logement pendant une intervention. Ses résultats sont meilleurs qu'une autre collègue, qui n'est parve-

nue à faire signer un bail qu'à

**« C'est pourtant évident : si les allocations aux adultes handicapés (AAH) augmentent, c'est que les gens sont de plus en plus malades. Et pourquoi le sont-ils ? À cause des conditions de vie et de travail qui se dégradent, qui créent du handicap. »**

<sup>6</sup> L'association bénéficie de l'attribution de la délégation de service public.  
<sup>7</sup> L'association est agréée.  
<sup>8</sup> L'association est agréée par le préfet.  
<sup>9</sup> L'association est agréée par le préfet.  
<sup>10</sup> L'association est agréée par le préfet.  
<sup>11</sup> L'association est agréée par le préfet.

à raison d'une fois par semaine. Sauf qu'ils n'en font pas du tout la même chose : ils l'utilisent essentiellement pour défendre leurs avantages statutaires — leurs privilèges.

Notre bataille pour obtenir un temps mensuel de réflexion collective a duré deux ans. L'administration a finalement reconnu ces réunions comme un temps de travail, nous en tenons une toutes les six semaines. »

**Quels liens entretenez-vous avec les syndicats ?**

**A. :** « C'est une question délicate. Je suis avortée, j'ai essayé de choisir la structure la plus économe et la moins bureaucratique. Il est évident que le syndicat, comme outil, peut être utile et protégé : être syndiqué m'a par exemple permis de saisir la CNIL<sup>5</sup> contre mon employeur, en mon nom propre mais via mon syndicat, pour dénoncer les dérives du fichage informatique. Mais en même temps, sur certains points, les syndicats ne sont pas ce plus offensifs. Et quand on est encadrée, c'est difficile de se confronter aux critiques et déceptions des collègues qui ne le sont pas. »

**E. :** « En Seine-Saint-Denis, la situation est catastrophique. J'ai été syndiquée quelques années, mais j'ai décidé d'arrêter parce que cette structure fonctionnait comme un employeur, avec une vraie lutte des places. On peut très bien se passer de syndicats pour mener des actions sur le long terme. C'est ce que nous avons notamment fait en travaillant sur la question de l'informatisation, des statistiques, de la collecte de données. Lors de la dernière assemblée générale, nous avons aussi soulevé le problème épineux de l'interprétariat, emblématique des mutations en cours. »

**De quoi s'agit-il ?**

**E. :** « Quand des familles étrangères se présentent au service, nous pouvons appeler ou faire venir un interprète. Pour cela, chaque équipe dispose d'une enveloppe, allouée par le Conseil général. Décidée à ses côtés l'utilisation, l'administration a voulu imposer l'utilisation d'un logiciel de gestion des dépenses avec une case rouge — d'alerte — qui s'allume quand on tape dans l'enveloppe : "J'arrive tard...". »

**A. :** « L'administration envisageait aussi de convoquer les assistantes sociales qui appellent plus de cinq fois un interprète pour une même famille — c'est complètement absurde. À l'été 2013, elle a même suspendu l'accès à l'interprétariat, avant d'accorder quelques rallonges : certaines équipes ont reçu 273 €, d'autres 1500 €. »

**E. :** « Cette question de l'interprétariat nous tient à cœur, parce qu'elle est en fait fondamentalement raciste. L'administration voudrait qu'on fasse la distinction entre les familles étrangères qui ne parlent pas le français et celles qui le maîtrisent. Pas question ! Ce ne peut pas être déterminant pour l'accès à un service social. »

Bien sûr, notre encadrement refuse

une seule des familles qu'elle accompagnait. On jouait vite au défilé que la première est plus efficace, parce que son action a permis à plusieurs familles de retrouver localement de leur logement et de ne plus risquer l'expulsion. Mais on avait fait à de beaucoup d'autres paramètres : des commissions qui sont priées à faire les budgets de la commune, de l'avis d'investissement de la procédure d'habitat locatif, de la trajectoire sociale commerciale par intervention, de l'impact de la dette de logement, etc. Bref, tu avais une des résultats d'effets multiples malgré un budget de qualité et des résultats corrects avec un accompagnement de moindre qualité.

**Conséquences :** certaines collègues ont de plus en plus tendance à respecter des procédures voire à privilégier du qualitatif. Et l'administrateur se sert de la méthode de chiffre pour faire du classement : celle-ci est présentée comme le seul moyen d'éviter les suppositions de postes ou d'en obtenir de nouveaux.

autres, déléguées, à Valenciennes plus à demander aux gens de partir. Elles préfèrent même leurs réunions pour les rappeler plus tard et avoir le temps de créer les dossiers. C'est dit. Au final, cette forme d'organisation permet surtout d'extraire des chiffres, de calculer des moyennes... et d'analyser des personnes.

L'administrateur affirme toujours qu'elle ne souhaite pas trier les usagers, mais c'est une évolution latente. Parce que l'informatisation rigidifie la relation. Tout est plus tranché, il y a moins de flouage, de marge de manœuvre. Par exemple, il nous est même possible aujourd'hui de ne pas venir en justifiant de domicile quand une personne se présente sans adresse. Il nous suffit de la renvoyer vers une association de la commune qui lui fournira une domiciliation ; elle peut même s'y rendre directement. J'ai peur qu'on perde cette souplesse avec l'informatisation, qu'on ne reprenne plus la personne

**« L'administration affirme toujours qu'elle ne souhaite pas trier les usagers, mais c'est une évolution latente. Parce que l'informatisation rigidifie la relation. Tout est plus tranché, il y a moins de flouage, de marge de manœuvre. »**

**E. :** « Depuis 2011, beaucoup d'espaces de Suivi-Spurs. On a beaucoup les statistiques annuelles. À tel point que votre hiérarchie ne peut plus établir de rapport annuel de "performance" satisfaisant. Et qu'elle perdrait chaque année la relation certaine. Tu n'es devenue pas ? Il n'y a plus de relation de suivi et d'accompagnement à long terme ? »

La prise, c'est que notre encadrement est composé d'opérateurs assistants sociaux. Elles sont considérées comme les établis de notre travail, et ce sont souvent elles qui représentent à leur compte le marketing administratif. Et quand on propose, elles répondent qu'elles connaissent le terrain, qu'elles savent de quoi elles parlent. Ce qui annule toute possibilité de discussion. Il ne peut y avoir de débat.

**Comment se êtes-vous venue à interroger l'informatisation ?**

**A. :** Cela a été fait progressivement, dans le cadre d'un projet de notre territoire en matière de statistiques. Ça nous nous sommes d'abord, c'est que rendre d'être, qu'il s'agit de donner progressivement informatisé, sont très importants. Les données sont des données comme "niveau de couple sans violence" ou "travail précaire". Par ailleurs, pourquoi nous demande-t-on de préciser l'origine des gens — nationalité française, Union européenne ou autre-communautaire ?

Sur la question de l'informatisation, notre critique est plus large que celle des logiciels, qui se limitent à pointer les vices formels du processus formel du système, manque d'ergonomie, prise en compte incomplète. Au-delà de ça, il est de 32 services du département sont totalement informatisés et quasiment tous totalement en réseau. Et on se rend bien compte que l'informatique simplifie les procédures mais crée de nouvelles procédures.

Il nous arrive donc d'être de nous interroger sur l'usage social informatisé, en passant le CNIL, pour différentes manœuvres à la loi informatique et libertés. À commencer par un point fondamental : avec l'informatisation, tout les professionnels d'un service — et parfois même salariés — ont accès aux données. Dans ces conditions, que reste-t-il de notre professionnalisme ? C'est qu'il y a une grande différence entre effectuer quelques clics et aller chercher directement un dossier dans un dossier.

**Les outils informatiques réduisent-ils la relation avec les usagers ?**

**E. :** « L'informatisation modifie les pratiques, c'est évident. Et l'homme peut faire obstacle, de peur à certaines collègues qui, en regard de leur hiérarchie, vont jusqu'à garantir durant l'entretien. Ça à son processus d'accueil imposés aux recruteurs, qui sont désormais obligés de passer certains de procédures individuelles : nationalité, état civil de mariage et veuf de la demande. Sans normal d'afficher un pré-accueil, de demander à la personne pourquoi elle est là, mais ces questions sont beaucoup trop restrictives.

Il s'agit de l'Agence de Suivi de l'accueil et le travail des professionnels. En somme, d'"améliorer le service public". Seul qu'aujourd'hui, certaines

qui n'a pas d'adresse ou qui refuse de donner son vrai prénom.

**Qu'avez-vous obtenu des recensements formel total, qui se totalent en octobre dernier ?**

**E. :** « Il y a d'abord cette question d'interrogation avec des personnes venues d'autres contextes professionnels. On a bien travaillé dans des secteurs totalement différents, l'informatisation nous interroge parallèlement. On est tout logé à la relation usager, qu'il s'agisse des berges opposés au passage de leur bento ou des enseignants, des enseignants, des psychologues, des professionnels de la loi, etc.

Lors de ces rencontres, on devient explicite avec que l'informatisation le processus de nos relations. L'administrateur ne s'intéresse véritablement à la façon dont il donne ses lettres, elle veut juste savoir combien il en a et sur quelle superficie à les offrir. L'impératif de "traçabilité" est omniprésent. Il s'agit d'une pure logique de gestion de flux : il faut noter des procédures, rentrer les chiffres dans des fichiers, alimenter les statistiques. Et cela s'effectue aux dépens des véritables savoir-faire — savoir, soigner, élever, soutenir, etc.

C'est évidemment lourd de travailler pour les relations humaines. La magazine *ADP* a publié il y a quelques mois un article dans lequel des sites à domicile viennent les visiteurs à smartphone. Elles y expliquent que ce gadget leur permettait de rester en contact permanent avec leur employeur. Et elles déclaraient également le contraire dont elles pensaient un flouage sur le site en arrivant chez les personnes âgées. C'est terrible : par souci d'efficacité, elles vont pointer avec même de suivre les personnes.

Ce type d'exemple pourrait paraître anecdotique. C'est bien plus représentatif d'une évolution profonde de la relation aux usagers. Ces données sont désormais considérées d'un par point de vue statistique. On nous demande de "gérer les flux et les usagers". Après la prise, on nous veut même expliqué qu'il fallait "regarder les outils"...

**« L'impératif de "traçabilité" est omniprésent. Il s'agit d'une pure logique de gestion de flux : il faut suivre des procédures, rentrer des chiffres dans des fichiers, alimenter des statistiques. Et cela s'effectue aux dépens des véritables savoir-faire — nourrir, soigner, élever, soutenir, etc. »**

Propos recueillis par Viviane Prévost & Damien Almar

© Association pour le développement de la statistique sociale et professionnelle de l'Union européenne