

Comment évolue l'accueil dans un contexte de dématérialisation ?

Ti Lab, le laboratoire régional d'innovation publique en Bretagne mène un travail de recherche-action pour repenser la relation, les dispositifs et la posture d'accueil dans des espaces ré-humanisés et capacitants pour les personnes en charge de l'accueil, mais aussi pour les usagers-citoyens. Éléments de réflexion et retours d'expérience.

Par **Benoît Vallauri**, responsable du Ti Lab, avec le concours de **Sabine Zadrosynski**, designer LabAccès, **Pierre Mazet**, et **François Sorin**, chercheurs LabAccès

Résumé

Dans le cadre du projet LabAccès¹ (accès aux droits et aux services publics, lutte contre le non-recours dans un contexte de dématérialisation), mais aussi d'autres projets d'innovation publique portés par le Ti Lab² (laboratoire régional d'innovation publique en Bretagne), la question de l'accueil revient comme un fil rouge. Il nous semble que le contexte contemporain remet cette question en avant, réinterrogeant la disparition des lieux d'accueil et des guichets. Cette évolution a longtemps été vue comme une trajectoire « naturelle » de la relation administrative et de la médiation, en parti-

culier avec le développement des usages du numérique. La plupart des projets dont nous sommes saisis qui abordent les questions d'accueil relèvent globalement d'une forme de réparation d'une relation délitée avec les citoyens, en mêlant recherche scientifique, exploration empirique et design en pluridisciplinarité. L'article ici présent est une nouvelle version de celui disponible dans notre publication *Zones à inventer : recettes publiques d'un accueil qui dépasse les bornes*, intitulé « La posture d'accueil aujourd'hui », et co-écrit avec François Sorin³.

« Aujourd'hui, la dématérialisation des services publics simplifie l'administration pour de nombreux citoyens et permet de pallier le recul croissant des guichets d'accueil physiques sur le territoire. Elle

est aussi, pour les agents publics, synonyme d'une meilleure gestion des relations avec les usagers. » Cette citation est tirée d'une invitation à un atelier intitulé « Pour une dématérialisation choisie »⁴,

organisé à Paris le 25 avril 2022, par des acteurs nationaux. Le sujet est intéressant et engageant, mais le texte introductif passe rapidement sur un certain nombre de sujets qui devraient être bien plus discutés, en particulier au regard de nos travaux de recherches et de nos expériences, issus de la réalité des territoires et de leurs habitants. Tout d'abord, la question de « pallier le recul croissant des guichets d'accueil » : la fermeture des guichets est présentée comme une sorte de « trajectoire naturelle », non questionnée ni questionnable. Elle est même dépolitisée de son objectif de réduction des coûts publics, y compris quand ces fermetures se font au détriment de l'accès aux droits et aux services publics par les citoyens. Son corollaire, la dématérialisation, qui ici « simplifie l'administration », est loin d'être exemplaire en termes de simplification. Au contraire, en l'absence de guichet, elle complexifie. De nombreux travaux publiés par le LabAccès et par d'autres chercheurs, ou par le Défenseur des droits depuis de nombreuses années, apportent un éclairage critique sur ce sujet. Dans cette lignée, une étude de l'INSEE⁵ apporte un éclairage quantitatif sur ce sujet : un tiers des adultes a renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne en 2021. Si les personnes les plus socialement défavorisées rencontrent davantage de difficultés, c'est aussi le cas des plus jeunes, ces derniers devant entreprendre plus de démarches tout en étant certainement moins expérimentés que leurs aînés. Ce manque d'expérience n'est pas forcément lié à la connaissance du numérique : nous constatons que c'est plus essentiellement la connaissance de l'administration et les processus d'accès aux droits qui posent des problèmes. Le numérique n'a pas forcément simplifié et a même accentué cette complexification. Enfin, la dématérialisation serait « naturellement » un facteur de bonne relation avec les usagers. Si on ne peut nier le confort de faire des démarches à ses propres horaires et à son rythme, cette relation dématérialisée n'est pas à la

hauteur des besoins qualitatifs d'accompagnement pour tous les citoyens. Par exemple, *quid* des territoires où existe un fort sentiment d'abandon ? Les personnes en situation de précarité sont plus confrontées à des procédures dématérialisées que les autres, et cela alors qu'elles sont plus fragiles sur la connaissance des droits, des démarches et du vocabulaire administratif, mais aussi sur les compétences numériques.

La posture de l'accueil : de quoi parle-t-on ?

L'accueil peut être pensé comme un lieu (un espace physique), comme une fonction (élément d'une organisation) et comme une pratique professionnelle. Il peut également être appréhendé comme un moment spécifique de la relation entre une institution et « l'utilisateur », « le citoyen », « le demandeur » ou « le client ». Ces qualifications sont importantes : en effet, la perception même que l'on a de la personne se présentant à l'accueil est susceptible d'agir sur les manières d'accueillir et d'être accueillant. Le moment de l'accueil se définit à la fois comme une période (un intervalle de temps) et une occasion (un moment opportun), c'est une période où s'effectue des d'interactions entre le professionnel et la personne accueillie et où se réalisent un ensemble d'actions et d'échanges par l'utilisateur (formuler une demande, donner de l'information, etc.) et par le professionnel (informer, évaluer, orienter, aider, etc.).

Mais le moment de l'accueil constitue également une occasion pour l'institution de nouer (de la) relation avec « l'utilisateur » sous une forme adéquate, efficace ou qualitative. Dans cette optique, l'accueil est envisagé comme un moment isolé de l'offre de service. C'est une première étape, dont la réalisation est susceptible d'influer sur la suite du processus et la résolution du problème posé par la demande de l'utilisateur.

5. Gleizes F., Nougaret A., Pla A. et Viard-Guillot L., *Un tiers des adultes ont renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne en 2021*, étude, 2022, INSEE (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6438420>).

L'accueil bousculé par la dématérialisation

La posture de l'accueil des services publics a largement évolué, dans un double contexte : le passage d'une relation administration/administrés à une relation services publics/usagers, la conception procédurale s'effacerait au profit d'une « relation à l'utilisateur » qui reste mal définie et l'arrivée des outils et des pratiques numériques, qui participent d'une conception d'un « usager-utilisateur de services en ligne ». Les nouveaux services proposés s'adressent aujourd'hui à des « internautes », sans que soit questionnée la place de la relation humaine et du citoyen, sur un sujet largement présenté comme uniquement technique.

Au croisement de ces deux évolutions, la dématérialisation mise en œuvre avec la modernisation de l'action publique a grandement modifié la situation de l'accueil. Les programmes de modernisation ont construit « l'utilisateur » sur un implicite – l'utilisateur des services publics est un utilisateur des outils numériques – et un impensé – l'utilisateur non-utilisateur du numérique : « Du fait de la dématérialisation, la relation administrative devient potentiellement "portative" : le guichet se trouve déporté à domicile, il n'y a plus besoin d'accueil physique pour réaliser ses démarches – c'est l'effet recherché. Dans la réalité, les citoyens sont encore nombreux à avoir besoin d'un accompagnement, tant au numérique que, et surtout, à "l'administration". Cette dématérialisation a conduit, voire a été précédée de la fermeture d'un certain nombre de guichets administratifs et d'accompagnements. Les "organismes dématérialisants", c'est-à-dire ceux qui ont dématérialisé leurs services, ont favorisé un mouvement de désinstitutionnalisation de la réception et de l'accompagnement physique des publics : ils se font ainsi de moins en moins dans les services concernés et sont réalisés

par des acteurs qui n'appartiennent plus à ces institutions », explique Pierre Mazet⁶.

Tout citoyen est aujourd'hui potentiellement confronté à une difficulté dans sa relation à l'e-administration. Ces difficultés sont tout à la fois d'ordre numérique, mais aussi, et avant tout, d'ordre administratif. Il y a moins d'orientation, d'accompagnement et de médiation donc de possibilités de comprendre un service public ou une aide financière et les moyens d'y accéder (vocabulaire utilisé, pièces justificatives, etc.). Lorsque la dématérialisation remplace l'accueil, l'accompagnement, voire la médiation, une administration peut perdre sa culture de l'accueil : « Le risque est que l'administration se bunkerise, s'isole de la relation à l'utilisateur. »⁷ L'enjeu de l'accueil dans le contexte de la dématérialisation est ainsi de proposer une offre de service accessible en « mode multicanal » (accueil physique, téléphonique, mail, sites web, numérique, etc.). Il s'agit d'abord de maintenir et même de développer une réelle offre de service « re-matérialisée » et humanisée sur les territoires. Il convient de garantir l'accès aux droits auprès de tous et d'accompagner les usagers en demande dans l'exercice de leurs droits de citoyens. Ainsi les « institutions dématérialisantes » (celles qui mettent en place la dématérialisation de leurs démarches) prendraient toute leur part dans l'accueil et l'accompagnement des habitants, en bonne coopération avec les acteurs territoriaux concernés et des pratiques de vie. Il s'agit donc de favoriser les coopérations à l'échelle des écosystèmes locaux⁸.

À cet effet, nous développons au Ti Lab/LabAccès un outil : les portraits territoriaux de la relation e-administrative (PORTREA). Ces portraits apportent un éclairage territorial en montrant à l'échelle des communes et des quartiers une indica-

6. Bachelard O., Espagno-Abadie D. et Gillet A. (dir.), *L'utilisateur acteur du service public ?*, juill. 2022, PUBD. Voir aussi :

Le Gall S., « "La dématérialisation est un facteur d'exclusion !" Pierre Mazet, chercheur », *La Gazette des communes* 1^{er} juill. 2016.

7. Raynaud I. et Fernandez Rodríguez L., « Services publics : le côté obscur de la dématérialisation », *La Gazette des communes*, 19 avr. 2022.

8. Sorin F. et Mazet P., *Aide aux démarches en ligne. Une nécessaire coopération des écosystèmes locaux*, 2020, LabAccès.

tion du nombre de personnes qui pourraient avoir besoin d'une aide. Cette « cartographie » des besoins des habitants est corrélée avec une enquête territoriale coopérative à l'échelle des EPCI pour repérer et qualifier l'offre réelle d'accompagnement aux droits et aux services publics, jusqu'à la médiation et l'inclusion numérique. Il s'agit bien d'offrir une vue pertinente des besoins des habitants des territoires, et donc de mieux coopérer pour penser le nécessaire accompagnement que les services publics leur doivent, à leur échelle de vie. Ces méthodes d'action relèvent encore trop souvent du champ expérimental dans des laboratoires comme le Ti Lab. Elles sont trop faibles et fragiles face à une vision encore très techno-solutionniste de l'accès numérique aux services publics, dont le dernier avatar pourrait être l'automatisation numérique de droits, avec ses risques techniques, démocratiques et de désintermédiation⁹. Appliquées avec sincérité, ces méthodes sont utiles dans la mesure où les attentes des citoyens ne sont pas uniformes. Derrière « l'usager » se cache en réalité une multitude de citoyens aux pratiques, aux besoins et aux attentes hétérogènes, notamment sur leurs usages du numérique, dans leur demande et besoins de services publics, de droits et d'accompagnement personnalisé. Dans cet esprit, Monique Formarier¹⁰ identifie trois étapes de l'accueil :

1. Sécuriser la personne accueillie : c'est-à-dire lui apporter des repères spatiaux, temporels et identitaires ;
2. (Re)connaître la personne : en s'appuyant sur sa propre perception de son besoin et/ou de sa demande ;
3. Adaptation de la personne à sa situation et à son environnement : donner la possibilité à la personne (ressources, savoirs, temps, etc.) de mettre en œuvre ses stratégies de *coping*.

Le *coping* peut être défini comme l'ensemble des

stratégies cognitives et comportementales que la personne adopte pour faire face aux facteurs stressants qui la dépassent. Le *coping* peut aussi être vu en termes de « réaction aux tensions de la vie, servant à prévenir, éviter ou contrôler la détresse émotionnelle ». Une stratégie adaptative est efficace dans une situation donnée et inefficace dans une autre.

Vers de nouvelles postures professionnelles de l'accueil

Nous avons constaté sur nos lieux d'intervention toute l'importance prise aujourd'hui par la fonction d'accueil, dans des champs très divers, afin de préparer, d'organiser et de réaliser l'accueil. Les activités relationnelles prennent aujourd'hui une place très importante, qui impliquent de « savoir d'actions » de la part des agents d'accueil. Ces derniers sont aussi face à des demandes qui proviennent de plusieurs canaux (présence, téléphone, mail, etc.), parfois en même temps, confrontés à des demandes de renseignements, d'orientation et de guidance qui leur demande une connaissance poussée et transversale des dispositifs et des procédures.

Le « comportement d'accueil », les compétences verbales et non verbales mobilisées, les usages de l'espace dans le temps de la présence à l'usager ou au client forment un « art relationnel de l'accueil » qui ne peut être réduit à l'application de processus de communication ou de protocoles visant à standardiser les interactions. Ainsi, le terme d'« interface »¹¹ est pertinent pour désigner le rôle spécifique que jouent les agents d'accueil entre l'institution et le public, d'une part, et entre les différents rouages internes qui permettent la prise en charge des publics, d'autre part. Ce rôle se traduit par une place très importante des activités relationnelles au sein des métiers d'accueil.

9. Raynaud I. et Fernandez Rodriguez L., « Le problème d'une dématérialisation qui ne laisse pas le choix aux usagers », *La Gazette des communes* 25 avr. 2022.

10. Formarier M., « Approche du concept d'accueil, entre banalité et complexité », *Recherche en soins infirmiers* déc. 2003, n° 75, p. 15-20.

11. Cadet J.-P., Gossemaume V., Mahlaoui S. et Séchaud F., « "Bonjour, que puis-je pour vous ?" Les emplois d'accueil et leur professionnalité », *Céreq Bref* juin 2012.

Cette dimension relationnelle repose sur un ensemble de savoirs d'actions composant la professionnalité des agents d'accueil. À un premier niveau, ces savoirs d'actions se révèlent à travers la conduite de multiples interactions verbales et gestuelles : « Le travail relationnel d'accueil s'incarne dans un ensemble d'activités visant à recevoir le public, le renseigner, l'orienter ou le guider, et au cours desquelles l'agent d'accueil s'adresse à son interlocuteur, en adaptant l'intonation de sa voix, son attitude corporelle ou sa gestuelle selon les circonstances. L'adaptation du registre de langage en fonction des publics, la maîtrise du vocabulaire, la courtoisie et la fermeté requièrent une analyse très fine d'informations issues d'une écoute attentive. Il en est de même concernant le déplacement physique de l'agent d'accueil allant au-devant des usagers de manière alerte ou discrète et qui est sur l'analyse d'une situation-problème immédiatement observable dans un espace donné (un hall de gare, une mairie, etc.) ».

Dans le contexte des maisons France services (MFS), mais aussi dans celui de l'accueil inconditionnel « de proximité », les agents publics d'accueil doivent aussi faire preuve de compétences importantes pour effectuer un diagnostic rapide de la situation de l'usager, afin de bien répondre à sa demande profonde, ou de l'orienter le cas échéant vers le bon interlocuteur, par exemple, un travailleur social ou la permanence d'un opérateur de droits (CAF, CPAM, etc.), pour un service requérant une expertise poussée. Nous avons pu observer que des travailleurs sociaux ou des agents d'accueil appréhendant une demande sous l'angle du « numérique », ou faisant face à un « jeune » supposé à l'aise avec le numérique, renvoient vers des médiateurs numériques. Un jeune peut être orienté par un agent d'accueil vers un médiateur simplement parce qu'il est jeune et qu'il a une carte de transport numérique à réaliser. Or, dans certains cas, il suffirait de comprendre que l'objet principal de la demande

n'est pas la carte, mais qu'elle porte sur une question sociale (accès aux droits, etc.) Autrement dit, le numérique ne doit pas être la seule porte de renvoi de la demande vers les médiateurs numériques, pour de l'accompagnement nécessitant des savoirs qui relèvent d'autres accompagnements, par exemple du travail social¹².

Faciliter les interactions et la coopération

La difficulté que l'on retrouve aux différents niveaux des institutions parties prenantes des accueils de proximité, consiste à tracer des frontières stables entre ce qui relève du numérique, de l'administratif et du social. L'accueil demande donc aujourd'hui une intelligence des situations et des contextes pour comprendre une situation et un problème, parfois bien au-delà de la demande initiale formulée par l'usager. Il est également demandé aux agents d'accueil, dans le contexte de la dématérialisation, de maîtriser les outils et processus numériques, d'en avoir une culture d'usage, et de connaître le fonctionnement et la « logique » de nombreux sites et outils d'opérateurs de droits et de services, qu'ils soient publics (site de la CAF, de Pôle emploi) ou privés (service de boîtes mail, transports, etc.) ou d'outils numériques internes. Si cette « maîtrise » s'acquiert par l'intermédiaire de formations, elle est surtout basée sur des apprentissages empiriques, et d'action-interaction. Outre l'activité menée face au public, la posture d'accueil suppose un important travail de « back office » qui vise à préparer et organiser leur activité d'accueil : gestion de l'espace et du temps de travail, et de l'accueil physique et téléphonique, aménagement et ergonomie de l'environnement de travail, production d'outils dédiés, adaptation au contexte des autres professionnels agissant au sein de la structure, auto-organisation du temps de travail, équilibre des formes d'accueil, adaptation au contexte institutionnel, managérial et politique, etc.

12. Janson V., Mazet P., Pedrot F., Stefan J. et Sorin F. (coord.), *Rapport d'évaluation du projet d'inclusion numérique dans les espaces sociaux communs rennais*, mars 2021.

Une autre dimension de ce travail de « back office » est le recueil et l'assimilation d'informations : pour rendre un service de qualité, les agents doivent en effet mémoriser diverses informations sur les missions, les services, l'organisation de leur structure, sur des réglementations et des procédures, etc. Cet effort d'assimilation constant a lieu souvent durant les temps morts. L'enjeu consiste pour les agents à se tenir au courant des changements, même en partant « à la pêche aux informations » pour actualiser leurs connaissances. Les agents d'accueil sont aussi amenés à mettre à jour, sinon à créer, leurs outils ou supports d'information (répertoires, bases de données, documentation, signalétique, etc.). Cela exige de la méthode, ainsi qu'une capacité à utiliser le numérique. Cette recherche d'information suppose d'avoir en interne un dialogue avec d'autres services, et en externe avec des structures extérieures. Il faut noter que les agents d'accueil sont de plus en plus fréquemment associés dans des équipes et des réseaux. La capacité à coopérer devient alors fondamentale pour la posture d'accueil.

Quels dispositifs pour de nouvelles capacitations ?

Ces compétences et postures utiles de l'accueil se mettent en place aujourd'hui dans des espaces : il est nécessaire que les espaces changent également. Ils doivent en particulier donner ou redonner aux agents d'accueil comme à leurs publics des possibilités de capacitation. D'où la notion d'espace capacitant développée au LabAccès par la designer Sabine Zadrosynski. Il s'agit de travailler des aménagements, des matériels et des mobiliers particulièrement adaptés à ces nouvelles postures et à l'accompagnement aux démarches réalisées sur les outils numériques. Et d'inclure ces dispositifs dans un espace aménageant des zones cohérentes avec leurs usages. Par exemple, créer des dispositifs pour faire disparaître l'écran quand il est inutile,

et le ramener facilement lorsqu'il sert. Créer des banques d'accueil légères, et mobiles pour travailler à des configurations multiples et changeantes de certains lieux (accueil de flux ou sur rendez-vous, etc.), mais aussi pour autoriser les agents d'accueil à sortir de la posture « banque d'accueil » pour être, avec l'usager, en posture d'attention. Nous constatons de plus que ces aménagements font diminuer l'agressivité des personnes potentiellement en colère par leur situation.

Il faut renverser la manière de concevoir les espaces d'accueil et de médiation : d'un processus où l'espace est d'abord pensé par rapport à des besoins techniques plutôt que par rapport à des usages, nous préférons voir aboutir enfin la primauté de maîtrise d'usage sur la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage dans la conception des espaces, des lieux, des processus, mais aussi des politiques d'accueil et de médiation. Passer du sensible pour aller vers la technique. Nous vous conseillons la lecture de notre publication *Livre de recettes d'un accueil qui dépasse les bornes*¹³ à ce sujet. La preuve que ces questions intéressent : ces travaux ont été téléchargés 36 000 fois en deux ans !

Les agents d'accueil et de première médiation sont finalement, de notre point de vue, de moins en moins des agents dédiés à « l'accueil et à l'orientation », mais bien des producteurs de services, d'accompagnement et d'attention à part entière, dans des situations de polyactivités. Dans ces conditions, les métiers de l'accueil devront être revalorisés, tant dans leur formation que l'aménagement des horaires face aux publics, que dans leur statut social et leur salaire. Il est également indispensable de les impliquer fortement dans la co-conception des processus qui les concernent, ainsi que les usagers de ces accueils.



13. Zadrosynski S. et Vallauri B. (coord.), *Livre de recettes d'un accueil qui dépasse les bornes*, 2020, LabAccès.

COMMENT REPENSER L'ACCUEIL DANS LES SERVICES PUBLICS ?

Avec les mutations contemporaines, les relations humaines semblent revenir au cœur de nos besoins de soins et d'attention. Les lieux d'accueil des services publics n'échappent pas à ce mouvement, en première ligne de ces relations et « en vitrine » de nos politiques publiques.

Ces lieux sont habités par des individus : agent-es d'accueil, personnels des médiations numérique, sociale, culturelle et administrative ou encore d'accès aux droits, dont les métiers sont tout à la fois impactés par la dématérialisation, la fermeture d'autres lieux d'aide, la bureaucratisation, etc. Des sites à la fois vécus et subis par les citoyen·nes, parfois en rupture d'accès aux services publics.

Ces besoins des habitant·es de nos territoires nous amènent aujourd'hui à interroger les formes, les lieux, les postures et les métiers du l'accueil et du soin. Le sujet est vaste et complexe. Au sein de ce dossier, nous avons humblement tenté de croiser les regards de praticien·nes de l'accueil, de chercheurs et de designers, ainsi que de parler d'approches et d'initiatives remarquables qui mériteraient de devenir une nouvelle manière de remettre le lien humain et l'attention au cœur de la relation à la personne, pour passer d'une approche « en réparation » à une nouvelle démarche, privilégiant prospective et coopération.

Un dossier coordonné par Benoît Vallauri, responsable du Ti Lab (laboratoire régional d'innovation publique, préfecture de région et région Bretagne).



Agence Pratico-Pratiques

Marie Coirié

Carine Delanoë-Vieux

Xavier Figuerola

Jacky Foucher

Sylvia Fredriksson

Pierre Mazet

Damien Roffat

François Sorin

Benoît Vallauri

Sabine Zadrosynski