



Professionnaliser l'accueil – L'humanisation au secours de la performance

Article de Thierry Tournebise

Thèmes : « Communication et relation »

Date : février 2006

Savoir être simplement

Ce document traite essentiellement de l'aspect "communication" dans la qualité de l'accueil. Il y a aussi des connaissances professionnelles purement techniques du type "mémoriser les informations nécessaires", "où les trouver, comment maîtriser l'outil informatique ou l'outil téléphonique du standard", "comment réaliser le classement des dossiers", "la connaissance des données techniques, administratives, médicales ou commerciales". Dans ce document, ces éléments "techniques" sont supposés déjà connus par le professionnel. L'accent sera mis ici sur le moyen de rendre opérationnelles ces connaissances et compétences techniques grâce à une optimisation relationnelle et communicationnelle. La professionnalisation de l'accueil y sera abordée sur l'aspect le plus délicat et si souvent difficile à mettre en œuvre : la qualité humaine de l'accueil. Ce point est un élément fondamental du professionnalisme et de la performance.

Sommaire de l'article

Humaniser pour professionnaliser

- Ouvrir la porte d'entrée
- Humanisation, qualité et confort

Comprendre la communication

- Distinguer l'info et l'humain
- L'art d'un feed back adapté
- Assertivité et autres attitudes

Quelques exemples de situations

- Face à une demande impossible (qu'on ne peut satisfaire)
- Face à de l'agressivité
- Face à une remarque ou réclamation (non agressive)
- Face à quelque chose d'incompréhensible
- Cas de l'interlocuteur trop bavard
- Face à quelqu'un qui ne veut pas comprendre
- Face à un remerciement
- Face à quelqu'un qui est en détresse
- Dans les situations « normales »

Secteurs professionnels concernés

- Médiateur entre production et public (prendre soin des destinataires)
- L'intra, très concerné par l'accueil (prendre soin des ressources internes)
- Avec les fournisseurs (prendre soin des ressources externes)
- Avec les institutions (prendre soin des ressources sociales)

Professionnaliser

Humaniser pour professionnaliser

Ouvrir la porte d'entrée

a/ Tous les secteurs d'activité sont concernés

Dans les lignes qui vont suivre je parlerai de « structures professionnelles » pour désigner les entités de divers secteurs d'activité. En effet, on ne peut limiter l'idée d'accueil à l'activité commerciale, pas plus qu'au tourisme, ni aux secteurs soignants, ni à celui de l'administration. Quelle que soit la nature de sa production (objets ou services) nous parlerons de « structure professionnelle ». Qu'il s'agisse de la production d'objets (industrie, artisanat), de services (loisir, tourisme, assurances, pédagogie), de soins médicaux (médecins, hôpitaux, cliniques), de documents administratifs (préfectures, DDE, fisc, contrôles divers, juridique, social...), l'accueil est toujours au centre de la qualité. Les contextes diffèrent, mais chacune de ces structures ou institutions est personnellement concernée, qu'il s'agisse de clients, d'usagers, de patients ou de partenaires. Chacune est sensée améliorer son fonctionnement et son efficacité en optimisant sa qualité d'accueil et de communication.

Naturellement, l'importance accordée aujourd'hui à l'accueil procède d'une évolution des consciences car il est tentant de tout miser sur la production, sans trop se préoccuper de la façon dont les gens sont reçus. J'ai déjà observé de tels positionnements dans des institutions choisissant de poster à l'accueil téléphonique du standard des agents dont la compétence était défailante dans d'autres services (curieux critère de recrutement !).

Il n'est sans doute pas évident de consacrer attention et énergie à l'accueil alors que pour assurer la production, une structure professionnelle doit faire face à de nombreuses autres préoccupations. Nous verrons pourtant dans les lignes qui vont suivre, qu'à partir du moment où plusieurs personnes doivent agir et interagir ensemble cette notion, loin d'être annexe, est un fondement majeur.

b/ Image et fluidité

Il est courant de dire que l'accueil est la vitrine de l'entreprise ou de la structure professionnelle. Image un peu simpliste, pour signifier, en raccourci, l'importance de cette fonction. C'est en effet la qualité de l'accueil qui amène l'interlocuteur à se faire une représentation de ce qu'il a en face de lui.

Le premier accueil, c'est la première impression. Il est habituel de dire « qu'on ne peut faire une deuxième *première impression* ». Si la première impression est mauvaise, il n'y a pas de deuxième chance, une empreinte négative fonde désormais l'opinion de l'interlocuteur et il sera très difficile de la remonter (mais pas impossible, heureusement !).

Accueillir, c'est faire que la porte d'entrée soit ouverte. Celle-ci peut être ouverte dans différentes directions

dont nous retiendrons deux grandes catégories : envers l'extérieur (clients, usagers, patients, fournisseurs, administrations), ou à l'intérieur même de la structure, entre les services, entre les agents, entre les directions.

Prendre responsabilité de l'accueil, c'est accepter la responsabilité de rendre aussi fluides que possible ces échanges, chacun à son niveau. C'est donner une bonne image de la structure vis-à-vis de l'extérieur, ou donner une bonne image de son propre service vis-à-vis des agents ou directeurs des services voisins, au sein de la même structure.

Naturellement à chaque niveau il se produit de nombreuses difficultés ayant tendance à entraver la fluidité et la qualité de la communication. Nous verrons, dans cet article, différentes situations et comment y apporter une amélioration.

c/ Réalisme, et faisabilité

Qu'il s'agisse des clients, de patients, d'usagers, de collègues, de collaborateurs, de fournisseurs ou de fonctionnaires, la qualité de l'accueil doit, de toute évidence, être optimisée. Il semble pourtant raisonnable d'accepter l'idée qu'elle comportera toujours des imperfections. Il y a toujours un écart entre la perfection souhaitée et la réalité concrètement observée. Dans le meilleur des cas on s'en rapproche, mais il reste toujours des améliorations possibles.

Doit-on pour autant nourrir une continuelle exigence et insatisfaction de ce qui est réalisé, afin de ne pas s'endormir sur ses lauriers. D'un côté oui, mais d'un autre non. Il y a danger à prendre la perfection pour objectif et à sans cesse dénigrer ce qui est déjà accompli.

La perfection serait intéressante si elle était possible, mais il convient d'être réaliste. Celui qui croit à la perfection développe l'intolérance et tétanise son entourage. Il ne peut y avoir de qualité d'accueil dans ces conditions. Nous aboutirions alors à une contre production.

Le paradoxe est que pour aboutir à une optimisation, on doit accepter l'idée d'imperfection. La mission est déjà d'importance, comme nous allons le découvrir au long de cet article et cette remarque a pour objet d'éviter tout découragement. Vous trouverez dans ce document la possibilité d'une réelle amélioration... mais surtout d'une amélioration accessible à chacun.

Humanisation, qualité et confort

a/ Être professionnel

La notion de « professionnaliser » peut sembler un peu « froide » ou technique par rapport à la qualité humaine qui doit se trouver dans tous rapports humains. Cela vient probablement de l'idée qu'on se fait de

la notion de « professionnalisme ». Trop de formations à l'accueil tendent à mettre l'accent sur les techniques verbales ou gestuelles et insistent exagérément sur le savoir faire. On s'approche ainsi d'attitudes non congruentes (c'est-à-dire où ce qu'on pense est en disharmonie avec ce qu'on dit), qui sont stéréotypées et déshumanisées. Or de telles attitudes ne sont pas le reflet d'une compétence professionnelle, mais plutôt d'une incompétence communicationnelle.

Même s'il y a des réalités verbales et non verbales intéressantes à connaître en matière de communication, elles ne valent que pour la description de ce qui se passe, pas pour l'apprentissage, ni pour la réalisation. La qualité d'une situation d'accueil peut être évoquée sur un plan descriptif. Pourtant, ce qu'on décrit n'est alors que la conséquence d'un état et non l'expression d'une maîtrise ou d'un savoir. C'est là, sans doute la réelle difficulté en ce domaine.

Le savoir faire en matière d'accueil s'appuie avant tout sur un savoir être, et le savoir être ne peut se résumer à des « trucs » ou « astuces » ressemblant à des « recettes ». Le savoir et le savoir faire, ne peuvent à eux seuls produire une qualité professionnelle de l'accueil.

Naturellement il y a des phrases types, comme celle qui consiste à se présenter au téléphone « Dominique BAIRER, comptabilité, bonjour ! », ou « Restez en ligne » (plutôt que « Ne quittez pas »), mais cela n'est qu'un détail. Il n'y a là aucune difficulté et il est évident que l'accueil ne peut se réduire à ces petites phrases, nécessaires mais convenues, qui, quoiqu'indispensables, ne font pas l'essentiel de la qualité en ce domaine. Il en va de même du fait d'inviter à s'asseoir, de reformuler ou d'expliquer, qui ne seront performant qu'accompagnés d'une attitude adéquate.

b/ Être humain pour être professionnel

Tout professionnel de l'accueil devrait être au fait de cette attitude qui est tout sauf technique. Mais comment faire l'acquisition d'une qualité avant tout humaine, dans le cadre d'une activité avant tout professionnelle ?

Puisque la qualité d'être est le principal fondement, la question est donc de savoir comment on peut en faire l'apprentissage. Il se trouve, heureusement, que chaque être humain a en lui plus de ressources qu'il ne le pense. Pour y parvenir, il s'agira donc ici de développer (ou juste révéler) ce potentiel qui est déjà présent en soi et non de le recevoir de l'extérieur. Pour que ce potentiel s'exprime, quelques éclairages sont nécessaires.

En effet, il ne peut s'agir de changer l'individu, car cela serait contraire non seulement à l'éthique, mais aussi à l'efficacité conduisant au but recherché. Pour être un professionnel de l'accueil il convient de comprendre et de mettre en œuvre quelques connaissances sur les verbalisations adéquates (on ne dit pas n'importe quoi n'importe comment), mais aussi et surtout des attitudes justes qui induisent et accompagnent ces verbalisations.

c/ Les deux canaux de l'information

Il est fondamental de savoir que lorsqu'on s'adresse verbalement à quelqu'un, la signification perçue de notre propos dépend à 90% de notre non verbal (mimiques, gestuelle et intonation de la voix) et seulement à 10% des mots que nous prononçons (sémantique). Le non verbal peut modifier le sens d'une phrase jusqu'à signifier le contraire des mots prononcés. Un simple mot comme « merci », selon le non verbal qui l'accompagne peut être un réel signe de gratitude... ou l'expression d'un mépris et d'une vengeance qui ne perd rien pour attendre.

Parfois ce non verbal est intentionnel. Mais dans la plupart des cas il n'a, hélas, que peu à voir avec notre volonté. C'est juste ce qu'on pense qui l'induit naturellement, à notre insu (le non verbal est, par exemple, bien influencé par l'opinion qu'on a sur son interlocuteur)

La qualité de la communication en général, et de l'accueil en particulier, dépendra donc plus de ce qu'on pense que de ce qu'on fait volontairement. La question est alors de savoir comment on peut améliorer sa façon de penser, afin de perfectionner sa façon d'agir. Il s'agit d'une modification cognitive qui dépendra un peu de notre volonté et beaucoup de notre capacité à distinguer deux types de messages : le message réel et le message apparent.

d/ Message réel et message apparent

L'ensemble du verbal et du non verbal véhicule en même temps un message apparent et un message réel. Quand ces deux messages sont identiques on dit qu'il y a congruence. Mais le plus souvent ils comportent un écart, et plus cet écart est grand, plus on dira qu'il y a un manque de congruence. Quand par exemple une personne dit « A votre service » tout en pensant « cet imbécile me fait vraiment perdre du temps », même en faisant l'effort d'un grand sourire, son non verbal trahira son opinion. Au minimum, son interlocuteur percevra (généralement inconsciemment) ce manque de congruence et ressentira une tension pouvant faire naître en lui l'agressivité.

Dans l'exemple ci-dessus, le message apparent (considération) est exprimé par les mots « à votre service » et par le non verbal « sourire ». Le reste du non verbal (mouvement du regard, micro expressions faciales, rythme verbal, respiration, diamètre des pupilles, mouvements et positionnements du corps...) se charge d'exprimer le reste « cet imbécile me fait vraiment perdre du temps ».

Le client, le patient, l'utilisateur, le fournisseur, le collègue, le supérieur hiérarchique, le collaborateur... tous nous expriment ainsi messages réels et messages apparents avec plus ou moins de congruence.

Pour faire face naturellement et spontanément à de telles situations, notre positionnement sera juste si nous tenons compte avant tout du message réel. Par exemple quelqu'un qui vous agresse ne fait que vous exprimer qu'il se trouve en difficulté. Si nous répondons au message apparent d'agression, le ton monte. Si

nous répondons au message réel évoquant sa problématique, l'apaisement est immédiat et cela se fait sans effort.

Il peut cependant sembler difficile de se mettre désormais à « entendre » les messages réels. Cependant, en y regardant bien, vous remarquerez à quel point nous les « entendons » très bien, sauf que nous n'en tenons pas compte, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

e/ Il s'agit de ne pas inverser les rôles

Quand un client ou un usager nous agresse en nous reprochant que l'attente est trop longue, nous comprenons bien que cette personne est pressée (nous décodons aisément le message réel). Mais notre réflexe est maladroitement de lui expliquer qu'il devrait accepter ce retard, en lui donnant quelques explications, ou en lui signifiant que de toute façon il n'a pas le choix. Or cela revient à demander au client d'accueillir ce qu'on lui fait subir, plutôt que de nous-mêmes accueillir (et reconnaître) ce qu'il exprime. Il semblerait qu'il y ait ici une maladroite inversion de rôle. Outre le fait qu'il s'agisse d'une maladresse, cela envenime la situation et peut être source de conflits, voire de violence.

Nous reviendrons plus loin en détails sur cette subtilité qui fait la qualité de l'accueil : comment réellement être dans l'accueil, même quand on ne peut satisfaire une demande. Comment ne pas se précipiter sur l'idée de solution, d'explications ou d'évitement, mais toujours adopter, en premier, celle de reconnaissance de ce qui est exprimé dans le message réel.

f/ Diminuer le stress, la fatigue, l'épuisement professionnel

Cela doit se réaliser sans efforts, car, dans un échange, plus il y a d'énergie engagée, plus cela signifie une attitude de pouvoir (d'opposition), contraire à tout ce qui peut faire une qualité de la communication ou de l'accueil. Le bon indicateur de qualité est que cela n'est pas fatigant.

Une telle qualité de l'activité professionnelle de l'accueil est donc non seulement avantageuse pour la personne accueillie, mais aussi pour la personne chargée d'accueillir, qui peut ainsi exercer plus facilement sa profession. Cela aura d'importantes répercussions sur le stress, l'usure professionnelle et la motivation. L'humanisation ne produit donc pas seulement la qualité de l'accueil, mais aussi le confort et la motivation professionnels.

Selon les postes cela est d'autant plus important que souvent la pression est très forte. Quand la salle d'un service d'urgence hospitalière est pleine et que les patients attendent depuis 4 heures, quand à un guichet l'hôtesse voit passer 300 personnes dans la journée (environ une minute par personne), quand un service de réclamations ne reçoit que des mécontentements, quand il faut en plus répondre au téléphone et assurer des tâches administratives, utiliser l'ordinateur, aller chercher des dossiers, recevoir les exigences de sa hiérarchie (qui elle-même subit d'autres pressions)...etc.: tout cela augmente les tensions. Même si

certains moments ne permettront jamais d'être dans un accueil optimal, il importe de saisir toutes les opportunités qui permettent d'y parvenir.

Ce seront autant de moments de ressources. L'expérience montre que même quand les situations de saturation sont nombreuses, elles ne sont pas permanentes. Améliorer l'accueil dans les situations où c'est abordable, permet progressivement de gagner en spontanéité dans toutes les autres. (si besoin, lire la publication de novembre 2001 [« stress et mieux être »](#)).

Comprendre la communication

Distinguer l'info et l'humain

a/ Considérer pour être entendu

Dans un échange entre des individus, nous avons deux types d'éléments. Nous avons d'une part les informations qui circulent et d'autre part les interlocuteurs qui les émettent ou les reçoivent.

Cette distinction pourtant évidente est rarement faite, au point que souvent les spécialistes réduisent l'idée de communication à celle d'informations. Or les informations ne sont que des objets alors que les interlocuteurs sont des individus (des sujets). L'essentiel de notre attention devrait se porter sur les individus, ne serait-ce que par soucis d'efficacité des échanges.

Plus il est important que l'information soit entendue, plus il importe d'abord que celui qui doit l'entendre existe. Pour qu'il existe, il est incontournable qu'il se sente considéré. C'est pourquoi plus l'information est d'importance, plus notre interlocuteur doit être considéré. Or quand une information est importante, le réflexe est plus d'essayer de peaufiner son message, pour convaincre son interlocuteur, que de lui accorder la moindre considération.

Dans ma publication de juin 2002 [« Le danger de convaincre »](#), j'écrivais que « convaincre c'est détruire ». Convaincre, c'est tenter d'anéantir la pensée de l'interlocuteur pour la lui faire remplacer par la notre. Exprimée de cette façon l'idée peut sembler un peu forte, mais quoi qu'on en dise, convaincre conduit à la pensée unique et cela ne peut que nuire à la communication.

“

Convaincre c'est détruire.

Thierry Tournebise

Il sera avantageux de ne pas confondre « faire passer une information » et « convaincre ». Quand on fait

passer l'information, l'autre en dispose... alors que quand on le convainc, il la subit et n'en dispose pas.

b/ Distinguer Relation et Communication

Quelle que soit la situation entre deux interlocuteurs, de la plus douce à la plus conflictuelle, il y a toujours de l'information. C'est le dénominateur commun à toutes les situations de rapports humains. Même entre deux personnes qui se côtoient sans se parler, il circule plein de « messages » par le non verbal.

Mais il ne suffit pas qu'il y ait de l'information pour que l'on puisse parler de communication. L'assertion de l'école américaine de la ville de Palo Alto « On ne peut pas ne pas communiquer » est très discutable, même si la PNL (Programmation Neurolinguistique) en a fait l'un de ses principaux présupposés.

“

On ne peut pas ne pas communiquer

Quand deux personnes s'insultent, spontanément nous ne dirons pas qu'elles « communiquent ». Nous ne parlerons même pas de « communication conflictuelle ». Nous évoquerons tout naturellement l'idée de « relation conflictuelle ». Le langage populaire nous renseigne donc tout simplement sur ce fait. L'évidente circulation des insultes n'implique pas qu'il y ait « communication », même s'il y a « échange de quelque chose ».

Nous remarquerons que « relationnel » signifie qu'on est « relié » et « communiquant » signifie qu'on est « ouvert ». Ce qui est en relation est en état de dépendance : l'état de l'un modifie l'état de l'autre. C'est par exemple le cas des éléments mécaniques en contacts dans une machine. Que ce « contact » soit direct ou par télécommande, l'état de l'un modifie l'état de l'autre. Par contre, dans une maison, deux pièces sont communicantes quand elles disposent d'une ouverture permettant d'aller de l'une à l'autre. L'état de l'une ne dépend pas de l'état de l'autre, mais on peut aisément circuler entre les deux.

Différencier « relation » et « communication » n'est pas une fantaisie linguistique. Les mots existent avec une signification et une étymologie précise (et même un usage populaire significatif). Il convient juste d'utiliser le mot correct pour savoir de quoi on parle. C'est ce manque d'acuité qui a conduit à faire confondre « communication » avec « manipulation ». Cela a eu pour conséquence d'induire de la méfiance chez beaucoup de gens quand on aborde ce sujet (et sous cet angle, la méfiance est bien justifiée).

Être attaché ou être ouvert ne procède pas de la même attitude. Il est assez désolant que cette nuance n'apparaisse pas dans le discours de nombreux spécialistes de la communication. Dans la relation nous avons une information imposée par l'émetteur et subie par le récepteur alors que dans la communication nous avons une information proposée par l'émetteur et accueillie par le récepteur. (C'est

seulement dans ce dernier cas que l'interlocuteur dispose vraiment de l'info).

Voir le [« tableau comparatif entre relation et communication »](#) dans la publication « Assertivité » de septembre 2002.

c/ Pour bien circuler, paradoxalement, l'information doit passer en second

Selon qu'on privilégie l'individu (l'interlocuteur) ou l'information (ce qui est dit), nous n'avons pas le même processus d'échange. Nous réserverons le mot « communication » aux situations où l'on privilégie l'individu (avec un esprit d'ouverture) et le mot « relation » à celle où l'on privilégie l'information (avec un esprit de lien ou de dépendance).

Même si on a beaucoup d'acuité sur le propos, quand on est juste focalisé sur l'information, nous n'aurons que de la « manipulation d'objets intellectuels » et nous parlerons de relation. Nous dirons qu'il y a « intérêt » pour « l'objet information ». Nous éviterons dans ce cas le mot « attention » qui est réservé aux individus : on *s'intéresse* à quelque chose alors qu'on *donne de l'attention* à quelqu'un. La relation est une affaire d'intérêt, la communication est une affaire d'attention.

Quand on porte son attention sur l'individu, nous parlerons de communication. Être communicant, c'est quand l'interlocuteur compte plus à nos yeux que son propos ou que le notre.

Être relationnel, c'est au contraire quand « l'objet information » compte plus à nos yeux que notre interlocuteur et que nous même. C'est ce qui se passe, hélas, à chaque fois qu'on cherche à convaincre autrui ou qu'on se laisse soi-même convaincre. Comme dans les sinistres pratiques sectaires, on y tente d'établir une pensée unique. Cela est particulièrement contreproductif et ne peut en aucun cas convenir au fonctionnement d'une structure professionnelle.

C'est sans doute là le point majeur, en terme de communication, qui manque à la plupart des approches, dans la conception des ressources humaines. Cette imprécision est coûteuse en énergie, en motivation et en qualité des résultats.

d/ Autant de « mondes » que d'individus

L'erreur habituelle est de croire qu'il y a un monde unique dans lequel nous baignons tous et une vérité absolue sur laquelle on devrait s'accorder. Nous sommes troublés par le fait qu'il existe d'une part des réalités extérieures objectives alors que nous avons, d'autre part, chacun notre façon de les percevoir. Même si nous avons l'instinctive sagesse de comprendre que les points de vue, les goûts et les avis peuvent être différents et que c'est normal, nous ne mesurons pas à quel point les perceptions peuvent être différentes... au point parfois d'être opposées... et elles sont cependant toutes justes selon leurs fondements.

Nous trouverons par exemple différentes perceptions d'un magasin. Quand de nombreux clients attendent d'être servis, l'un d'eux a par exemple la préoccupation d'être correctement renseigné, de ne pas se tromper dans son achat et fait confiance au vendeur. Un autre craint d'être volé en payant trop cher ou en recevant des renseignements erronés. Un autre ne supporte pas qu'on le fasse attendre et a le sentiment qu'on se moque de lui. Un autre encore prend son temps et profite de cette attente pour satisfaire sa curiosité en regardant les autres articles exposés. De son côté, le vendeur se demande combien il fera de ventes, car l'objectif fixé par sa direction doit être atteint, d'autant plus qu'une prime est en jeu. Un autre vendeur se préoccupe peu de cette prime et a pour projet surtout de satisfaire son client. Un autre espère qu'avec tout ce travail ils pourront fermer à l'heure. Un autre encore craint terriblement la réprimande de sa hiérarchie s'il ne réalise pas cette vente. Dans ce même lieu que représente le magasin, dans ce même « espace temps objectif » que tout le monde a sous les yeux, se côtoient des « mondes subjectifs » forts différents.

Face à une même réalité extérieure les perceptions individuelles s'entrechoquent les unes les autres et parfois se contrarient. C'est là tout l'enjeu de la communication ou de l'accueil : faire en sorte que ces différences de perception d'une même chose n'entravent pas l'échange qui doit avoir lieu.

e/ D'un monde à l'autre

Quand un individu veut livrer sa pensée à un interlocuteur, il a d'abord dû être attentif à ce qu'il y a dans son propre « monde intérieur » (représentations) pour le traduire en message (symboles, langage) qu'il envoie alors à son interlocuteur (informations). Cet interlocuteur va le recevoir, et devra s'en faire à son tour une représentation personnelle, qu'il placera, pour le comprendre, dans son « monde intérieur » à lui.

Nous croyons alors facilement que la représentation que se fait notre interlocuteur est équivalente à celle que nous avons à l'esprit initialement. Or, même si nous mettons beaucoup de soin dans l'expression de ce que nous voulons communiquer la représentation que se fait notre interlocuteur est toujours différente de notre pensée initiale. « Avoir dit » ne signifie pas systématiquement qu'on a été entendu et encore moins qu'on a été compris. La transmission n'est jamais 100%. Il faudra donc une vigilance pour s'assurer que l'écart n'est pas trop grand et s'il l'est, apporter les correctifs nécessaires.

Pour nous exprimer « ce que nous nous représentons intérieurement » nous commençons par en réaliser la « symbolisation » par des mots, gestes ou écrits. Or ceci est forcément une transcription imparfaite. Nous remarquons souvent cela dans des traductions d'une langue à l'autre. Par exemple le titre du premier livre de Carl Rogers « [Counseling and psychothérapie](#) » a été traduit par « relation d'aide et psychothérapie ». Or « counseling » ne veut en aucun cas dire « relation d'aide ». Si déjà il y a un tel écart rien qu'au niveau du titre, qu'en est-il du texte de l'ouvrage ?

La simple transcription de notre pensée en langage pose un problème d'interprétation personnelle. Avons-nous bien *traduit* notre pensée ? Mais ce n'est pas tout. Notre interlocuteur recevant notre « traduction »

doit à son tour traduire cette « information » pour se faire une représentation personnelle dans son propre esprit. Cette traduction de notre message en sa « pensée personnelle » amène aussi des distorsions de sens. Cela revient à un problème de « traduction ». Imaginez qu'un document en français soit traduit en anglais, puis que cette traduction anglaise soit ensuite traduite en allemand. Si on compare finalement le document en allemand avec le document initial en français, on sera surpris par les glissements de sens.

Donc depuis notre esprit jusqu'à celui de notre interlocuteur, l'idée véhiculée fait un long voyage et n'arrive pas dans l'état où elle est partie.

Notre façon de traduire notre pensée en message et la façon qu'à notre interlocuteur de traduire notre message en pensée dépendent de ce qui a fait notre vie, dépendent de toutes les bases sur lesquelles s'appuient nos mécanismes cognitifs, dépendent de notre culture personnelle, de notre histoire et surtout de la façon dont nous l'avons vécue.... Que de paramètres !

f/ Traductions de la pensée et pudeurs culturelles

Toute la problématique de la communication est ce problème de traduction de la pensée en symboles verbaux et non verbaux. Si le langage est un outil remarquable pour parvenir à se comprendre (il n'y a qu'à voir combien nous nous sentons perdus dans un pays dont nous ne connaissons pas du tout la langue), il ne peut cependant exactement représenter la pensée. Nous comprenons alors aisément que le langage de notre interlocuteur ne parvienne pas forcément à exprimer ce qu'il veut dire. D'où l'impérieuse nécessité d'avoir notre attention sur lui pour mieux « capter » ce qu'il cherche à exprimer, malgré les déformations de sens.

C'est ce qui fait que nous distinguerons, comme je l'ai évoqué plus haut un message réel et un message apparent. La première cause à ce phénomène est ce problème de transcription (traduire la pensée) mais il y en a une autre encore plus importante qui vient s'y ajouter : l'habitude culturelle, la pudeur, qui consiste à ne pas montrer ce qu'on pense et à ne le révéler qu'à demi mots.

Ainsi, une personne qui se trouve embarrassée, au lieu de le dire enverra une critique envers son interlocuteur. Si l'attente est trop longue, au lieu de dire « je suis vraiment pressée », elle dira « ils ne sont vraiment pas rapides ici ». Une autre personne souhaitant boire un café dira rarement « j'aimerais prendre un café, quelqu'un en veut-il un ? ». Il demandera plutôt à l'assistance « quelqu'un veut-il un café ? » afin de dissimuler son désir derrière celui des autres. Cela va même jusqu'au fait que, si personne n'en veut, il peut parfois s'en priver pour ne pas se démarquer.

L'individu peine avec l'expression de soi. Il convient donc de l'aider. L'accueil consiste donc à aider son interlocuteur à exprimer ce qu'il cherche à dire ou à demander, afin de répondre à son attente réelle et non à son attente apparente. Ne pas tenir compte de cela amène tensions, conflits, malentendus, mécontentements. Heureusement, nous le faisons plus ou moins instinctivement, mais il n'est pas superflu de

le regarder plus précisément. C'est un moyen très efficace d'apaiser les situations conflictuelles.

Nous réaliserons cette aide à l'expression de notre interlocuteur grâce à cinq points de validation.

g/ Les 5 points de validation

Il est habituel en communication de parler « d'accusé de réception », de « strokes » (en analyse transactionnelle) ou, plus généralement, de « feed back », pour nommer le retour qu'on envoie à son interlocuteur après qu'il nous ait adressé une information. Ce retour, peut être une validation de ce qui nous est adressé, ou un rejet.

Nous pouvons compter 5 niveaux de validation. Les deux premiers sont « l'accusé de réception » (validation du fait qu'on a reçu le message) et le « message de compréhension » (validation du fait qu'on en a compris le sens). Vous noterez qu'on peut recevoir un message (au point de pouvoir le répéter) sans pour autant l'avoir compris. Dans les situations relationnelles, le niveau de validation ne dépasse pas ce stade de réception et de compréhension.

Dans les situations de communication il s'y ajoute trois autres. « Le message d'accueil » (validation du point de vue de l'interlocuteur, sans pour autant y adhérer), « Le message de gratitude » (remerciant l'interlocuteur pour la réponse qu'il vient de nous donner suite à notre question) et le « message de cohérence » (validation du point de vue qui vient d'être exprimé par rapport à la raison qui fonde ce point de vue). Par exemple, face à une personne qui s'impatiente en disant « ça fait trois heures que j'attends ! » le message de cohérence pourra être « si ça fait trois heures (raison), je comprends que vous en ayez assez (conséquence) ».

Dans la relation, la validation ne porte que sur le message apparent (accusé de réception, puis message de compréhension), alors que dans la communication, la validation porte sur le message réel (et nous avons en plus, message d'accueil, message de gratitude et message de cohérence).

Dans le cas de la personne qui s'impatiente, l'habitude sera généralement plutôt sur le mode relationnel, c'est à dire de ne rien valider du tout, mais d'expliquer « nous faisons ce que nous pouvons, il y a beaucoup de monde. Nous allons bientôt nous occuper de vous ». Le message d'impatience a bien été reçu et compris (bien que ce ne soit pas explicite), mais il n'est pas accueilli. Il est même contredit avec un argument « nous faisons ce que nous pouvons », qui rendrait presque l'interlocuteur coupable de ce qu'il vient de nous dire.

La qualité de la validation vient en fait plus d'une attitude (confiance et considération) que d'une expertise linguistique. Mieux vaut un parler simple avec une bonne attitude qu'un parler élaboré et manipulateur qui ne tient pas compte de l'interlocuteur.

Nous allons étudier ce qui fait la qualité de ce feed back.

L'art d'un feed back adapté

a/ Message d'accueil

Après avoir entendu et compris, il convient d'accueillir ce qui vient de nous être adressé. « Accueillir » ne veut en aucun cas dire qu'on est d'accord avec l'avis de notre interlocuteur. Quand par exemple il dit « ils ne sont pas rapides ici », il n'y a pas lieu d'être d'accord avec cet avis. « Accueillir » signifie simplement qu'on lui accorde que tel est son point de vue et que si tel est son point de vue, il doit être fondé pour lui (il doit avoir une « *raison juste* » en lui pour penser ainsi, de la même façon que nous avons, en nous, une « *raison juste* » de penser différemment). Ici, sa raison juste est qu'il n'ose pas dire son message réel, c'est-à-dire qu'il ressent une impatience.

L'accusé de réception signifie « je t'ai entendu », le message de compréhension signifie « je te comprends tout a fait » et le message d'accueil signifie « je conçois que tu penses ainsi (en lui accordant qu'il a une raison, même si on ne la connaît pas) ». Naturellement on ne prononce pas tout cela. Il ne s'agit que de ce qui est pensé et cela se traduit spontanément dans notre non verbal, éventuellement accompagné par un discret « ok » ou « d'accord ».

On arrive tout naturellement au message d'accueil, simplement en considérant plus l'individu que son propos et en lui accordant qu'il a une raison, même si on ne la connaît pas, de dire ce qu'il dit, et de le dire comme il le dit. Il s'agit tout simplement de cette confiance inconditionnelle si souvent évoquée par Carl Rogers. Cette confiance ne concerne pas le fait qu'on accrédite un comportement désobligeant, mais qu'on accorde à celui qui l'a eu qu'il a une raison de l'avoir eu. Il n'y a pas incompatibilité à se méfier de ce comportement (s'il est dangereux), tout en ayant confiance dans le fait que l'interlocuteur a sa raison de l'avoir.

Après cette étape d'accueil, il est parfois nécessaire de poursuivre par une question afin d'aider l'interlocuteur à mieux préciser ce qu'il veut dire. Il ne s'agit pas là d'un acte de curiosité, mais d'un accompagnement à l'expression. Aidant ainsi l'interlocuteur à se faire comprendre, cela fait la plupart du temps tomber les tensions ou l'agressivité, quand il y en a.

b/ Reformulation

La reformulation est souvent évoquée en communication, mais presque toujours de façon erronée. Trop de personnes pensent qu'il suffit de reprendre ce qui vient d'être dit, de faire « miroir » ou de faire « écho »... on pourrait même dire avec moins d'euphémisme de faire « perroquet ». Rien n'est plus faux en ce qui concerne la reformulation. La reformulation n'est pas sensée reprendre le message apparent mais le message réel. Ce n'est pas ce qui est dit (verbalement) qui est reformulé, mais ce qui est exprimé

(généralement en non verbal).

D'autre part, même concernant le message réel, la reformulation n'est surtout pas un miroir (la glace, c'est froid), ni un écho (cela résonne creux), c'est plutôt une présence chaleureuse (pleine et humaine) qui donne à l'interlocuteur le sentiment d'être reconnu et d'exister.

La reformulation est techniquement, une phrase grammaticalement affirmative, mais prononcée sur un ton légèrement interrogatif. Un patient à qui la secrétaire médicale annonce que son rendez-vous sera dans cinq mois s'exclame « Pas avant ? ». La secrétaire est sensée reformuler « c'est trop tard pour vous ? », même si elle ne peut proposer une date plus proche. Reconnaître le souhait de l'autre, même si on ne peut le satisfaire est extrêmement important.

L'erreur de la secrétaire aurait pu être, au lieu de proposer une reformulation, de répondre « Je suis désolée mais je n'ai rien plus tôt » (indifférence, fuite) ou « Vous savez ce n'est pas si loin, des fois les rendez-vous sont à six mois » (manipulation, un peu agression) ou « il y beaucoup de consultations, le docteur est débordé » (indifférence, fuite) ou, pire encore « vous savez il n'y a pas que vous ! » (agressivité).

La reformulation est un type particulier de question fermée (c'est-à-dire à laquelle on répond, par *oui* ou par *non*, verbalement ou non verbalement). C'est un moyen extrêmement délicat de reconnaître son interlocuteur et d'apaiser une tension.

Attention danger: une reformulation faite de façon technique, et sans l'état d'esprit correspondant, peut produire l'effet inverse et être prise pour une niaiserie, ou une moquerie. Pour en savoir plus sur ce sujet, je vous renvoie à ma publication de novembre 2002 [« Reformulation »](#).

Nous retiendrons qu'on ne fait pas une reformulation parce qu'on se dit « là il faut que je fasse une reformulation ». Celle-ci découle naturellement d'une attitude dans laquelle on est attentionné à son interlocuteur. Une reformulation construite intellectuellement n'a aucune chance d'être efficace, elle risque même de provoquer de l'agacement.

c/ Questions (aide à l'expression)

Il peut arriver qu'une reformulation ne soit pas adaptée et que, naturellement, il apparaisse le besoin de poser une question, toujours dans l'idée d'aider son interlocuteur à exprimer ce qu'il veut dire.

Poser une question c'est avoir l'humilité d'accepter de ne pas savoir et de passer par l'autre, pour accéder à l'information plus précise. Quand on pose une question on doit toujours être clair avec le fait que la réponse ne nous est jamais due. Poser une question c'est inviter son interlocuteur à apporter une précision supplémentaire. Quand il donne la réponse, comme elle n'est pas due, elle doit être suivie d'un message de

gratitude.

Cela peut sembler étonnant, mais vous remarquerez que notre code culturel nous fait dire naturellement « merci » à une personne qui nous donne ce qu'on lui a demandé. C'est tout simplement le cas à table quand on demande qu'on nous passe l'eau, le pain, le plat...etc. Dans cette situation ordinaire du quotidien, tout le monde dit spontanément « merci » sans qu'on trouve cela exagéré.

Puisque nous avons appris le message de gratitude dans notre éducation ordinaire, profitons de cette précieuse acquisition pour la mettre en œuvre dans la communication. Le message de gratitude qui suit la réponse qu'on reçoit pourra être verbal ou non verbal, mais doit être présent.

Nous aurons des questions fermées (auxquelles l'interlocuteur répond par oui ou par non), des questions ouvertes (où l'interlocuteur peut nuancer et développer son point de vue), des questions à choix multiples (où l'interlocuteurs « coche la bonne case » en reconnaissant sa réponse dans plusieurs possibilités proposées). Il est, hélas, habituel de dénigrer la question fermée, qui est pourtant de grande importance dans l'aide à l'expression qu'on offre à son interlocuteur. Je ne développerai pas ce point en détail ici car il est longuement explicité dans ma publication d'avril 2004 « Communication thérapeutique » au chapitre [« l'art de poser une question juste »](#).

d/ Question (obtenir l'information dont on a besoin)

Nous venons d'envisager le fait d'aider son interlocuteur à exprimer ce qu'il cherche à dire. Mais il peut aussi se faire qu'on pose une question pour obtenir une information que notre interlocuteur ne cherche pas à dire, mais dont on a besoin. Nous trouverons par exemple le simple fait de demander le nom, le prénom, l'adresse, le numéro de téléphone à un guichet d'administration.

Même dans des questions aussi simples, un message de gratitude (généralement non verbal) doit venir ponctuer chaque réponse (nom, prénom, adresse, téléphone). Ne pas donner ce message de gratitude donne à l'échange une allure d'interrogatoire insupportable.

Nous remarquerons que de nombreuses personnes le font spontanément. Quand ce n'est pas le cas il convient d'y remédier, pour donner à l'accueil l'humanisation et le professionnalisme requis.

e/ Messages de cohérence (ramener à la raison)

Le message de cohérence découle naturellement du fait qu'il y a eu un vrai message d'accueil : nous accordons alors spontanément à notre interlocuteur qu'il a une raison (de dire ce qu'il dit ou de penser ce qu'il pense).

Cette notion est si importante que, outre la qualité de l'accueil ou de la communication qui en découle, c'est une façon majeure de gérer les situations conflictuelles et même la violence. Quand une

personne est énervée, nous remarquons que nous voulons la ramener à la raison. Mais nous oublions que pour qu'elle s'apaise nous devons la ramener à « sa raison » et non pas à « la notre ». Vouloir lui expliquer notre raison (nos arguments) pour la calmer, revient à nier la sienne. Tout naturellement elle ne se laissera pas faire. Et si elle se laisse faire, ce n'est pas mieux : c'est qu'elle abandonne sa raison, subit l'échange, et n'entendra pas ce qu'on lui dit.

Pour être compris par son interlocuteur il est souhaitable de ne pas détériorer sa raison. Ce n'est qu'une fois que ce fondement pertinent en lui (enchaînement cognitif) est reconnu, qu'il est disposé à nous entendre sans risque. Reconnaître la raison de l'autre pour qu'il nous entende fonde la qualité des échanges.

Ce message de cohérence peut être très discret, juste non verbal, mais il doit être là. Verbalisé il serait construit comme suit : « s'il y a ceci (sa raison) je comprends que tu aies dit cela (son propos) ». Par exemple si l'utilisateur pressé, évoqué plus haut, est une femme qui doit aller chercher ses enfants à l'école, quand elle nous a révélé sa raison, le message de cohérence sera « si vous devez aller chercher vos enfants à l'école, je comprends que vous ayez besoin de passer rapidement ». On se gardera bien de la ramener à notre raison « ben oui mais vous savez on fait ce qu'on peut ! » ou pire encore, à celle des autres « vous savez vous n'êtes pas la seule à avoir un problème (sous entendu les autres aussi, mais ils ne disent rien...eux !) ».

Ce message de cohérence peut donc être verbalisé, mais il peut aussi n'y avoir qu'un simple regard, un sourire avec un hochement de tête ou juste un « ok » pour montrer qu'on comprend son impatience et son énervement compte tenu de sa raison. En effet, si la verbalisation du message de cohérence est parfois indispensable, d'autres fois elle peut alourdir l'échange et donner la sinistre impression qu'on « applique ce qui est dit dans le manuel du parfait communicant » (il n'y a rien de tel pour énerver un interlocuteur).

Verbalement ou non, ce n'est qu'après ce message de cohérence qu'on donne, s'il y a lieu, l'information (sa raison à soi). Par exemple : « nous faisons pour le mieux, mais nous ne pourrions pas vous faire passer avant une heure ». A ce moment, même si la personne est déçue, elle sait qu'on l'a entendue et elle a bien entendu aussi la réalité de la situation. Sa raison à elle et la notre, sont toutes deux présentes à son esprit et elle a une vision lucide de ce qui est possible. Cela lui permet d'ajuster son choix sur ce qu'elle doit faire. Elle le fait d'autant mieux qu'elle se sent exister. Si elle reste frustrée de ne pas être reçue plus rapidement, elle ne l'est pas sur le plan de la reconnaissance. Elle ne s'est pas sentie niée, négligée ou méprisée. Vous trouverez des éléments complémentaires dans ma publication de juin 2002 [« Le danger de convaincre »](#).

Assertivité et autres attitudes

a/ Assertivité

Le mot « communication » a été si galvaudé depuis plus de vingt années, qu'il a un peu perdu de sa « substance ». Parler de « communication » aujourd'hui ne rend pas le discours très clair, à moins d'en avoir précisé le sens.

Il existe un autre mot, souvent méconnu, qui désigne ce qu'est la communication telle que je l'ai décrite ci-dessus. C'est le mot « assertivité ». J'y ai consacré un article en septembre 2001.

Ce mot est la version française de « assertiveness » qui est apparue dans la première moitié du siècle dernier avec Adrew Salter, psychologue New-yorkais. Puis le psychiatre américain Joseph Wolpe lui apporta un début définition :

“

« Assertivité : libre expression de son émotion vis à vis d'un tiers, à l'exception de l'anxiété ».

Joseph Wolpe

Puis s'est développé l'idée que cela devait définir une certaine estime de soi (« assertif » signifie « affirmatif ») en y ajoutant « sans l'imposer à autrui ». Nous aboutissons ainsi à la définition suivante : l'assertivité, c'est l'affirmation de soi, dans le respect d'autrui.

Cette attitude est l'attitude optimale, et correspond au fait d'être communicant. Les situations qui ne sont que relationnelles correspondront, elles, à trois autres attitudes lorsqu'on n'est pas dans l'assertivité : l'agressivité, la manipulation, la fuite.

b/ L'agressivité

Ainsi que nous l'avons vu plus haut, un individu qui ressent un mal être, va rarement l'exprimer dans l'assertivité. Il va plutôt adresser un reproche à ceux qui l'entourent. Il va naturellement basculer dans l'agressivité. C'est pour lui une façon de dire, mais sans dire vraiment. Manquant d'affirmation de soi il ne peut faire autrement que porter atteinte à autrui.

Plus une personne est agressive, plus cela signifie qu'elle manque d'affirmation de soi. C'est le signe d'une « détresse » en ce domaine et elle doit plus être reconnue et confortée que combattue. Si nous tentons de combattre son agressivité pour la calmer, cela l'insécurise encore plus et, si elle dispose de suffisamment d'énergie, cela la porte à nous agresser plus violemment.

C'est ce que j'évoquais plus haut quand je proposais de « ramener notre interlocuteur à la raison », c'est à dire à « sa raison » afin de le sécuriser et qu'il puisse s'ouvrir sans risque à ce qu'on a à lui dire.

On aurait tort de croire que, dans cette circonstance d'agressivité, l'individu est authentique et spontané. S'il revendique « Moi je suis comme ça, je suis naturel » cela est totalement faux. Il est caché (il accuse l'autre pour ne pas avouer son mal être) et réactif (il ne peut agir car il est poussé par une réaction automatique qui l'emporte). Il convient de ne pas mélanger « réactif » (pulsion) et « spontané » (authenticité).

Quand il y a non seulement manque d'affirmation de soi mais aussi manque de puissance, l'agressivité fait place à la manipulation.

c/ Manipulation

Dans ce cas, l'individu manquant d'affirmation de soi, ne se sent pas non plus le moyen d'attaquer son interlocuteur. Manquant lui-même de ressources, d'énergie ou d'arguments, il va donc tenter d'affaiblir celui qu'il considère comme un « adversaire », mais sans que cela soit visible.

Nous remarquerons que cette notion « d'adversaire » est plus présente dans notre culture qu'il n'y paraît. Elle est même sous tendue par le langage ordinaire : quand on se lève il faut « être d'attaque », dans la vie « il faut être armé », quand on va vers une situation difficile il ne faut pas y aller « sans munitions », quand ça tourne mal « il ne faut pas hésiter à changer son fusil d'épaule », on dit quelque fois que la réunion n'a pas pu se faire « faute de combattants ». Nous remarquerons aussi qu'il convient « d'abattre du travail » et « d'exécuter les tâches »... tout cela pour finalement dire le soir en rentrant chez soi « je suis mort » ou même « je suis fusillé ». Tout ce langage populaire ou argotique reprend cette notion d'adversaire et sous-tend implicitement un certain style d'approche de l'autre. Donc celui qui en a les moyens sera agressif (valeur combattant), celui qui en a moins sera manipulateur (astucieux agent des services secrets), et celui qui n'en a pas du tout sera dans la fuite (partisan de battre en retraite).

Le manipulateur utilisera d'habiles paroles et de faux accords pour mieux ramener l'autre à lui, d'habiles arguments pour fragiliser l'assurance de celui qui lui fait face. Le fin du fin du manipulateur étant, en plus, de faire croire qu'il fait cela pour nous aider, parce qu'il est avec nous. « Moi ce que j'en dis, c'est pour vous ! » D'un air faussement détaché il libère un poison invisible sensé mettre autrui hors d'état de lui nuire. Il l'aveugle avec des pseudos avantages tout en profitant de lui.

Exemple : Dans un hôpital, un patient se voit proposer une chambre à deux lits alors qu'il voulait être seul. Il se fâche un peu et la personne qui fait son admission, manquant d'assurance, ne se positionne ni dans l'assertivité, ni dans l'agressivité. Tentant de calmer la situation elle va manipuler : « vous ne serez pas si mal dans cette chambre à deux lits. Vous savez c'est bien d'être en chambre seule, mais quelque fois on s'y ennue un peu ». Sur le mode agression ça aurait été « vous n'êtes pas à l'hôtel. C'est déjà bien d'avoir des soins ». Sur le mode assertivité nous aurions eu « ça aurait été vraiment important pour vous d'avoir une chambre seule ? » et face à l'acquiescement « je comprends que vous soyez déçu ».

d/ Fuite

Étant toujours dans cette idée de « combat » et d'« adversaire », il se trouve que l'individu peut manquer de moyens (physiques, intellectuels ou professionnels) pour « éliminer » le danger venant de son interlocuteur. Il est à noter que cela n'a rien à voir avec l'intelligence. Quelqu'un peut être très intelligent et néanmoins manquer de moyens intellectuels adaptés à cette situation, juste parce qu'il n'en a pas l'habitude, ou même aussi parce que cela ne correspond pas à son éthique.

Dans ce cas, la fuite apparaît spontanément comme la meilleure solution. Si nous reprenons la situation ci-dessus du patient qui souhaite une chambre seul, quand celui qui est chargé de l'admission ne dispose pas de chambre seul à lui proposer, ni d'arguments contradictoires, ni d'astucieux moyens de manipulation, il va tout simplement se dégager par une pirouette « glissante » qui le rendra « insaisissable » par son « adversaire potentiel ».

Pour réaliser cela, il dira par exemple, entre manipulation et agressivité : « Vous savez je n'y suis pour rien s'il n'y a pas assez de chambre seule » ou « vous savez ce n'est pas moi qui décide, si ça ne vous convient pas, vous n'avez qu'à voir la surveillante du service » ou, un peu entre la fuite et la manipulation : « Eh oui, le service public est vraiment décevant, on ne lui donne pas les moyens de proposer un service adapté ».

Dans tous ces cas, il stipule qu'il n'y est pour rien, et qu'il faut s'adresser à un autre. C'est une pratique courante qui fait errer l'utilisateur ou le client de services en services, de directions en directions, sans jamais voir aboutir sa demande. Tout le monde veut bien, mais personne ne peut rien, il faut toujours aller vers un autre.

Le service public est un peu victime de cette fâcheuse habitude, mais le privé n'y échappe pas. Nous dirons même que cela se produit aussi dans notre vie personnelle en dehors de toute activité professionnelle. L'enfant qui par exemple demande à ses parents de s'arrêter au rayon jouets, se voit emmené rapidement vers la caisse et s'entend juste dire par le parent évitant « dépêche toi nous sommes pressés ». L'adolescent qui confie sa peine de cœur s'entend dire « une de perdue, dix de retrouvées ». Des phrases toutes faites, qui permettent d'éviter le sujet qui fâche et pour lequel on n'a pas de réponse, sont une des techniques de fuite utilisées. Même quand une vieille personne dit au soignant « je me sens seule » et qu'elle s'entend répondre « mais nous sommes là », elle vient de subir la fuite du soignant devant ce qu'elle tente d'exprimer. C'est la pratique du déni qui est souvent une forme de « violence douce » plaçant l'autre dans le sentiment de non existence. La fuite est une pratique courante, y compris dans les situations ordinaires du quotidien, qui nous concernent tous. (vous trouverez des informations détaillées sur les « violences douces » dans ma publication de juillet 2005 [« Psychologie et violence dans le grand âge »](#)).

Il est bien évident que ça n'est pas de la communication, ni de l'accueil. Cela donne même une mauvaise image de la structure professionnelle dont l'agent se conduit ainsi. On attend d'un professionnel qu'il soit

aussi professionnel en ce domaine. Cela est bon pour les usagers, patients ou clients, cela est bon pour la structure dans laquelle il travaille, cela est bon aussi et surtout pour lui, car son travail en est à la fois plus motivant et moins fatigant.

Quelques exemples de situations

Afin de ne pas alourdir cet article, les exemples seront volontairement courts. Il se trouve aussi que dans de nombreuses situations professionnelles, il n'y a pas beaucoup de temps disponible. Les situations doivent être gérées rapidement.

Face à une demande impossible (qu'on ne peut satisfaire)

Une des difficultés de l'accueil est de recevoir une demande qu'on ne peut satisfaire. Nous avons déjà évoqué le rendez-vous qui ne peut être accordé que dans 5 mois (voir le paragraphe « reformulation »).

Il se trouve que se confrontent deux positions opposées. L'un veut, l'autre ne veut ou ne peut pas. Comment alors déjà faire cohabiter ces différences, sans que cela n'engendre de conflit ?

Exemple : Un employé demande à sa direction un changement de poste. Or il se trouve qu'avec la meilleure des volontés il n'y a pas de poste disponible. La personne des ressources humaines qui le reçoit doit néanmoins reconnaître sa demande, lui accorder que s'il l'exprime, c'est que ce doit être important pour elle, et être prêt à entendre et à reconnaître cette importance. Naturellement la principale difficulté est d'accepter de reconnaître l'importance de quelque chose qu'on ne peut satisfaire. Cela revient à ne pas être en situation de pouvoir. Or l'habitude est souvent d'asseoir sa position par un pouvoir. Je ne parle pas ici de despotisme (même si ça arrive parfois) mais simplement d'une tentative de se sécuriser face à la difficulté.

Un échange de qualité pourrait ressembler aux quelques lignes qui vont suivre, tout en sachant qu'à chaque phrase reçue il y a les cinq points de validation (ne serait-ce qu'en non verbal).

- « J'aimerais un changement de poste » -Validation puis « Vous souhaiteriez faire autre chose ? » -« Oui... » (pas très sûr de lui)
- Validation puis « Il y a une autre raison ? (ayant perçu l'incertitude du « oui »)
- « ça ne va pas très bien avec ma collègue »
- Validation puis « Vous avez des difficultés ensemble ? » (même si on sait qu'on n'y peut rien, car même quand on ne peut résoudre, on sait qu'il faut au moins reconnaître)
- « Elle est toujours en train de critiquer tout ce que je fais »
- Validation puis « C'est ça qui vous est particulièrement pénible ? » -« Oui ! » (affirmé)

A partir de là, soit on ne peut rien changer, soit on peut rencontrer la collègue pour comprendre et démêler la situation afin de lever les malentendus (mais on ne cherche jamais de coupable), soit on peut la changer de service. Si nous prenons le cas le plus délicat, celui où on ne peut rien faire cela peut se passer de la façon suivante :

-*Validation puis* « Si c'est tellement difficile je comprends que vous souhaitiez changer de service. Malheureusement nous n'avons pas de possibilité. Comment pourrions nous faire afin que ce soit le moins pénible possible ? »

Le membre du personnel qui faisait la demande est sollicité, au cas où il aurait une idée (c'est cela la ressource humaine), car c'est lui qui est sur le terrain et qui sait de quoi il en retourne. Parfois il peut avoir une idée excellente à laquelle on n'aurait pas pensé sans lui, d'autres fois il n'en aura pas. Même si rien n'est possible, il aura au moins ressenti qu'on se sent concerné et aura le sentiment d'avoir existé à nos yeux. Cela lui donne une nouvelle ressource pour faire face à ce qui lui pèse.

Attention danger : Cela ne peut en aucun cas être utilisé pour fuir ce qui est dit, avec l'arrière pensée de se débarrasser du gêneur faisant la demande impossible. Dans ce cas il aurait le sentiment d'être méprisé et cela provoquerait l'effondrement de ses ressources. Il en résulterait soit une personne qui s'éteint et ne produit plus rien, soit une personne qui nous en veut et fera tout pour nous embêter, soit une personne prenant pour projet de faire s'effondrer l'atmosphère du service... ou encore toujours en arrêt maladie.

Il peut être tentant d'utiliser ce que je propose pour satisfaire une attitude de fuite ou de manipulation, mais dans ce cas ça ne marchera pas. Notre non verbal trahira ce projet et l'autre, même s'il le fait inconsciemment, s'ajustera par rapport à cela (90% de non verbal !).

Face à de l'agressivité

L'agressivité est une des grandes difficultés de l'accueil. Celui qui accueille n'a pas « mal fait ». Il est même en train de s'investir pour le mieux. Le client qui arrive lui adresse des reproches infondés, parfois même grossièrement... Comment s'y prendre ? Il n'est pas question ni de se soumettre, ni de se rabaisser, ni de laisser rabaisser la structure professionnelle dans laquelle on travaille. Pourtant, on a là, pour tâche, d'accueillir.

Rappelez vous qu'accueillir ce n'est pas adopter l'avis de l'autre, c'est juste reconnaître que tel est son avis et que s'il l'a, il doit avoir une raison (qui n'est généralement pas celle qu'il évoque verbalement).

On peut donc tout à fait lui accorder cela, car il ne parle ni de nous ni de la structure professionnelle, mais de l'inconfort, du souci, du mal-être qui est le sien. Ce qu'on valide, ce n'est pas son propos (vis-à-vis de nous ou de la structure), mais le ressenti d'inconfort qu'il nous montre.

Exemple 1 : Au guichet d'une banque, un agent s'occupe de son client. Le client suivant trouvant que c'est trop long, insulte l'agent avec un non verbal très désobligeant :

-« Prenez votre temps... on n'est pas pressé ! » (ici le non verbal dit exactement le contraire « grouillez vous ! on n'a pas que ça à faire ! ») L'agent, portant son regard sur le râleur, lui dira (avec un non verbal sincèrement reconnaissant à propos du vécu exprimé).

-Validation puis « C'est trop long ? » Attention danger : si le non verbal comporte la moindre intention de pouvoir, de moquerie, la moindre volonté de « remettre l'autre à sa place »... l'effet sera inverse et la tension, qui en résultera, peut même s'étendre à tous les usagers présents. Par contre, si le non verbal est correct, l'usager pressé dira par exemple :-« Vous savez, je suis mal garé, je ne tiens pas à avoir un PV » (mais il a déjà baissé de ton en s'exprimant).-Validation puis « Je comprends tout à fait que vous soyez pressé » (indiquant dans le ton et le regard, en sous-entendu, le message de cohérence... » je comprends tout à fait que vous soyez pressé si vous êtes mal garé et craignez un PV « . Afin de garder une expression spontanée et sans lourdeurs, seul le début est verbalisé, le reste passe juste en non verbal. Cependant, pour qu'il passe en non verbal il, doit être pensé, car ce qu'on pense cale l'expression du visage et le ton de la voix de l'accueillant). Puis l'agent continue à s'occuper de son client jusqu'à ce qu'il ait fini, et passe à l'autre quand c'est le moment.

Exemple 2 : Venant payer la prestation qu'il vient de recevoir dans un CHU, un médecin (patient à cette occasion) s'indigne de devoir payer. Il dit:

-« Comment se fait-il que je doive payer ? Je suis médecin. Je ne fais jamais payer mes confrères. C'est inadmissible qu'ici on me demande de l'argent pour une consultation ».

-Validation puis « Si vous ne faites pas payer vos confrères, je comprends que ça vous choque. (sous entendu « ...de devoir payer ici ») Vous savez je ne peux décider, ici. Il m'est demandé de vous encaisser, mais je comprends bien que ça vous semble anormal ». (Vous remarquerez que l'agent ne dit pas « c'est anormal » mais « je comprends bien que ça vous semble anormal », car il n'y a pas à critiquer le CHU, mais à reconnaître le vécu de l'usager).

La source d'échec et de violence :

Si j'évoque ce cas, c'est qu'il m'a été rapporté par une stagiaire qui avait cette fonction. Elle n'avait pas fait comme indiqué ci-dessus. Elle s'était juste évertuée poliment à lui expliquer qu'elle n'y peut rien, que ce n'est pas elle qui décide et que de toute façon il doit payer. Tout cela sans jamais valider la raison de son client. Il s'en est suivi des insultes graves et « grasses » de la part de l'usager qui, pour faire valoir son indignation, a monté le ton et même le verbe (mots très grossiers).

Cela a marqué l'agent qui s'en rappelle encore douloureusement. Naturellement cet usager n'avait pas à dire ce qu'il a dit. Il en est responsable et ça reste inacceptable. Mais la question n'est pas là. La question est « que faire face à cela » ? Si l'accueillant change d'attitude, l'accueilli (même potentiellement grossier) change d'attitude naturellement. L'agent n'y engage aucune énergie et s'épargne une fatigue inutile,

s'épargne l'insatisfaction d'un mauvais résultat, s'épargne la douleur de subir une violence.

Face à une remarque ou réclamation (non agressive)

Il s'agit ici de recevoir simplement ce qui est exprimé sans y ajouter ce qu'on imagine. La difficulté est que parfois notre imagination ajoute des informations. De ce fait nous répondons à ce que nous imaginons et non à ce qui est exprimé.

Même dans une situation de la vie quotidienne tout à fait banale, nous trouvons cela. Une maîtresse de maison a préparé un plat pour le souper auquel sont invités des amis. Un des convives trouve qu'il faudrait plus de sel et s'autorise à le dire aimablement « tiens, j'aimerais bien un peu plus de sel » (*sur un ton amical*). Comme le plat est largement assez salé au goût de celle qui l'a préparé, il lui échappe « pourtant j'en ai mis assez, surtout sachant que tu venais ! » (*sur un ton agacé*). L'invité, en fait, n'a jamais dit qu'elle avait mal préparé le plat, il demandait juste un peu de sel. La soirée aurait bénéficié de plus de sérénité si elle avait juste entendu la demande (petite réclamation) de sel, sans l'interpréter comme un reproche. Elle a ajouté le reproche dans son imaginaire et de ce fait répond au reproche au lieu de répondre à la demande.

Exemple 1 : Un client téléphone insatisfait, mais non agressif, à son fournisseur. Il a commandé 30 fûts de solvant et la livraison ne s'est pas faite à la bonne adresse. Cela a induit une perte de temps puisque le livreur a dû faire 50 km de plus pour aller jusqu'à l'atelier. Le client veut juste clarifier cette situation avec son fournisseur.

-« Bonjour, Entreprise Vernilac, pourrais-je avoir le service de livraison ? »

-« Bonjour. Oui, c'est bien ici ».-« Vous avez bien livré la dernière commande de fûts de solvant, mais ils ne sont pas arrivés à la bonne adresse. Comme cela nous a fait perdre pas mal de temps, j'aurais aimé qu'on comprenne ce qui s'est passé » (*le ton est calme et respectueux*).-Validation puis « Pas de problème. Je vais aller voir... Juste un instant, veuillez rester en ligne... (*le temps d'afficher les données à l'écran*) -En fait nous avons deux adresses pour votre entreprise : Saint Médard et Villeroual. »

-« St Médard ce sont les bureaux et les services commerciaux et Villeroual ce sont les ateliers ».

-Validation puis « Tout s'explique, la livraison s'est automatiquement faite à la première adresse de la liste. J'apporte la modification et ça ne se reproduira plus. Je vous prie de nous excuser. »- « Merci. Au revoir ».

- « Au revoir Monsieur ».

La mauvaise façon aurait pu être :-« Vous avez bien livré la dernière commande de fûts de solvant, mais ils ne sont pas arrivés à la bonne adresse... » (*il n'a pas le temps de finir et* .

-« La livraison s'est faite à l'adresse que vous nous avez donnée... » (*Là le client va être obligé de lutter pour être compris et il n'y a là aucun accueil. La situation risque même de se dégrader*).

Exemple 2 : Au guichet d'une préfecture, venant demander un document, un usager signale qu'on ne lui a pas donné les informations nécessaires concernant les pièces à amener.

- « Bonjour, je viens déposer ma demande de passeport ».-« Bonjour. Vous avez les pièces à fournir ? »-
« Oui. Tenez les deux photos, le justificatif de domicile, le livret de famille, la carte d'identité et le timbre fiscal... ce sont bien les documents originaux. La dernière fois, on ne m'avait pas dit qu'il ne faut pas de photocopies. J'ai été obligé de revenir. Ça serait bien de donner clairement les informations » (*le mécontentement est exprimé sans agressivité*). Validation puis « Vous pensiez que les photocopies pouvaient convenir ? » - « Oui évidemment, pour le justificatif de domicile je ne pensais pas que c'était important. Peut être je n'ai pas bien entendu » (*il remet en cause spontanément son manque d'attention*).

La mauvaise façon aurait pu être :- « ...J'ai été obligé de revenir. Ça serait bien de donner clairement les informations » (le mécontentement est exprimé sans agressivité)

- On a dû vous les donner. Il faut être plus attentif » (*l'agent défend sa collègue sur un ton agacé*).

-« C'est normal qu'on ne retienne pas tout ! Vous nous débitez ça tellement vite... et la photocopie de la liste qu'elle m'a donnée était si pâle qu'on ne pouvait rien lire » (*Le fait d'être « attaqué » l'amène à se défendre au lieu de reconnaître son inattention*).

Face à quelque chose d'incompréhensible

La situation est relativement simple. Quand on ne comprend pas, on se fait éclairer par son interlocuteur. La difficulté étant cependant de trouver une question simple, de la poser sur un ton respectueux (authentiquement respectueux)... et de ne pas se laisser déborder par une réponse trop longue.

Exemple 1 : Un patient téléphone pour avoir un rendez vous à la consultation de l'hôpital. Il ajoute de façon tout à fait naturelle « ... et puis, vous comprenez, il n'y a pas la possibilité de faire les courses dans le coin ». Comme il n'y a (en apparence) aucun rapport entre la demande de rendez-vous et la possibilité de faire les courses, la secrétaire assurant l'accueil peut être tentée d'ignorer cette remarque car elle n'a pas à s'occuper de ce détail hors sujet. Pourtant la qualité de l'accueil sous entend que, dans la mesure du possible, d'une façon rapide, on puisse comprendre et valider ce qui semble préoccuper le patient. La façon la plus simple est de lui demander « quel rapport y a-t-il entre votre consultation et ces courses ? » Si l'interlocuteur répond simplement et brièvement « Je ne veux pas faire perdre de temps à la personne qui m'amène, alors si elle avait pu faire ses courses en même temps, ça m'aurait moins gêné » l'accueillant lui répond juste « je comprends tout à fait » et prend congé. Cela induit une qualité du rapport humain avec peu de temps en plus.

Nous verrons plus loin le cas où l'interlocuteur s'étend sur des détails interminables

Exemple 2 : Un client au téléphone « Je voudrais avoir le service comptable parce que ce n'est pas facile

de venir chez vous ». Si la remarque n'est pas claire pour l'accueillant, celui-ci peut demander délicatement (sans moquerie) « Quel rapport entre le service comptable et la difficulté à venir ici ? ». Le client répondra par exemple « Chez vous, on n'arrive pas à se garer. J'aimerais avoir les premiers renseignements au téléphone et je passerai seulement si nécessaire ». Ce à quoi l'accueillant lui répond juste « je comprends tout à fait », la met en communication avec la personne concernée et prend congé.

Cas de l'interlocuteur trop bavard

Il arrive qu'un interlocuteur « martyrise » l'accueillant par un bavardage intempestif que rien ne semble pouvoir arrêter.

Exemple 1 : Si nous reprenons l'exemple ci-dessus, mais « tournant mal », le patient s'engouffre dans cette occasion de parler et devient intarissable

« ...Je ne veux pas faire perdre de temps à la personne qui m'amène, alors si elle avait pu faire ses courses en même temps, ça m'aurait moins gêné, d'autant plus qu'elle habite loin et ne peut laisser ses enfants à garder. L'autre fois la nourrice lui a demandé une belle somme. Alors vous comprenez ça me gêne, d'autant plus qu'elle n'a pas de moyens. Remarquez elle est très gentille. L'autre fois c'est elle qui m'a amenée chez le coiffeur. Il y avait si longtemps que je n'y étais pas allé. Elle est tellement gentille. Vous comprenez je ne veux pas la déranger... »

Il est évident que l'accueillant n'aura que rarement un luxe de temps à accorder pour tenir une telle discussion. D'autre part, cela ne sert à rien. Il convient alors de la stopper net, mais par une remarque convenable et quasi affirmative, qui reconnaît l'interlocuteur en lui montrant qu'il n'y a rien à ajouter. Cela permet néanmoins de lui montrer qu'on a compris l'importance de ce qu'il veut nous dire et le ramène à l'essentiel de ce qu'il exprime, en lui épargnant de se noyer dans le fleuve de son discours. Si on le laisse parler sans validation, il risque au contraire de poursuivre encore et encore, et l'accueillant se voit alors obligé de prendre congé de façon peu courtoise.

Exemple 2 : Il arrive aussi que la personne s'étende sur des détails qui sont dans le sujet, mais trop nombreux. Dans un cabinet d'assurances, le client dit à l'assureur « je voudrais une bonne assurance pour mon véhicule. J'y tiens beaucoup et surtout j'en ai besoin pour travailler. Vous savez j'ai eu la chance de trouver cette occasion et c'est une bonne occasion. J'ai fait très attention à la consommation de carburant. Pour moi c'est un critère important. Après tout c'est bien d'avoir une voiture qui nous plait, mais ce n'est pas une raison pour dilapider l'argent. D'autant que nous ne sommes pas si riches. Alors vous comprenez, si vous pouviez nous proposer un contrat abordable. La dernière voiture avait trop de chevaux, elle nous coûtait trop cher, en plus c'est polluant... » *(il ajoute des arguments craignant qu'on ne comprenne pas)* Si l'agent d'assurance s'y prend mal, il va subir un pénible échange.

Il importe qu'il stoppe rapidement son interlocuteur par une validation.

-« Je voudrais une bonne assurance pour mon véhicule. J'y tiens beaucoup et surtout j'en ai besoin pour travailler. ... »

-« Vous accordez beaucoup d'importance à votre véhicule ? »-« Oui. Vous savez j'ai eu la chance de trouver cette occasion et c'est une bonne occasion. J'ai fait très attention à la consommation de carburant. Vous savez, pour moi c'est un critère important... »-« Tout en étant attentif au coût ? »-« Oui, nous devons faire attention à rester dans notre budget ».

Non seulement l'entretien est plus court, car le client se sentant compris a moins besoin de s'étendre sur le sujet, mais quand bien même il serait aussi long, il est moins fatiguant pour l'agent et plus gratifiant pour le client. Le résultat en sera meilleur avec moins de fatigue pour tout le monde.

Face à quelqu'un qui ne veut pas comprendre

Exemple 1 : Un fournisseur contacte son client pour le faire bénéficier d'une promotion. Le client reçoit cet appel (accueille) alors qu'il n'a besoin de rien.

-Bureau des achats, Jean-Marc, bonjour !

-« Patrick Bonès de la société *Bureautique et Papeterie*. Je me permets de vous contacter pour vous faire bénéficier d'une remise exceptionnelle ce mois-ci ».-Validation puis -« Je vous remercie beaucoup, mais nous n'avons pas d'achats prochainement.

- « Oui, mais peut être en aurez vous le mois prochain, et c'est maintenant l'occasion de profiter de tarifs préférentiels ».-Validation puis -« Vous aimeriez nous faire profiter de ces tarifs ? (le ton n'est pas moqueur ni agacé, mais vraiment et simplement reconnaissant)- « Oui tout à fait ».-Validation puis - « C'est vraiment très aimable à vous et je vous en remercie, mais nous n'avons absolument aucun achat prévus ce mois-ci.

-« Bien je vous remercie. N'hésitez pas à nous contacter.

Exemple 2 : Dans un service d'urgence un père amène son enfant qui s'est fait une vilaine plaie. L'IAO (infirmière d'accueil et d'orientation) invite le père à rester dans la salle d'attente pendant qu'on soigne et recoud la plaie de son enfant. Il est parfois discutable qu'on ne laisse pas entrer le parent, mais imaginons ici que le soin soit suffisamment impressionnant à voir pour qu'il soit vraiment préférable que le père n'y assiste pas.

-« Vous pouvez rester ici pendant que l'on s'occupe de votre enfant ? » (l'invitant à s'asseoir dans la salle d'attente)

- « Il est hors de question que je ne reste pas avec mon enfant » (sans agressivité, mais avec fermeté)
-Validation puis « Vous aimeriez vraiment rester près de lui ? »- « Oui, je crains qu'il n'ait peur et ma présence le rassurerait ».-Validation puis« Vous avez tout à fait raison, la présence d'un parent peut être rassurante. Mais pour le soin qu'on doit lui faire il est préférable qu'il n'y ait que les soignants. Le parent peut parfois être impressionné et finalement ça n'aide pas l'enfant. Je suis désolé, la règle est vraiment que

le parent attende dans la salle d'attente. »- « Oui, mais moi ça me rassurerait d'être près de lui » (il exprime finalement sa propre inquiétude)

-Validation puis « Vous craignez quelque chose ? » (sur un ton respectueux et légèrement affirmatif)-
« J'ai l'impression de l'abandonner en ne restant pas à ses côtés ».-Validation puis « Si vous craignez cela, je comprends. Nous pouvons lui expliquer ensemble ? » (à l'enfant)- « D'accord »

L'IAO aurait pu commettre plusieurs erreurs :-« Il est hors de question que je ne reste pas avec mon enfant ! » (sans agressivité, mais avec fermeté)

-« Les parents n'assistent pas au soin » (elle redonne juste l'information sans rien valider, juste sur un ton « administratif »)

- « Je ne vois pas ce que ça peut vous faire. C'est normal qu'un parent reste près de son enfant ! » (le ton monte).

-« Le règlement ne permet pas aux parents d'assister aux soins, je vous invite simplement à rester dans la salle d'attente » (aimable, mais indifférente au message réel).- « C'est vraiment inadmissible. Faut-il que vous manquiez d'humanité. Le règlement, vous n'avez que ça à la bouche. On voit bien que ce n'est pas votre enfant ».

La situation se termine tant bien que mal dans l'agressivité. Le parent est mal. L'enfant dont le parent est mal s'insécurise davantage. L'IAO travaille alors dans un stress qui lui rend son métier plus difficile, plus épuisant et peu gratifiant. D'autre part, le mal être de ce père peut gagner toute la salle d'attente.

Face à un remerciement

L'accueillant craint les situations d'agressivité qui rendent son métier délicat. Mais il n'est pas pour autant à l'aise dans les situations où il est chaleureusement remercié par le client, l'utilisateur ou le patient. Cette situation se trouvera souvent dans une administration ou un hôpital, mais aussi tout simplement dans la vie de tous les jours. Nous n'aimons pas être critiqué, mais quand vient un remerciement, nous avons la fâcheuse habitude de répondre « ce n'est rien ». Ce qui est une façon de dénigrer ce que nous dit notre interlocuteur.

Exemple 1 : Le fils d'un vieux monsieur qui est en institution remercie chaleureusement la surveillante pour la qualité des soins prodigués.

-« Je tiens vraiment à vous remercier pour tout ce que vous faites pour mon père ».

-« Je suis très heureuse que vous soyez satisfait pour votre père »(nous avons là simplement une reconnaissance du vécu du fils).

A ne pas faire : « Vous savez nous ne faisons que notre travail ! » (même dit sur un ton délicat, cette phrase est un peu assassine car elle nie le bonheur ressenti par le fils, sous-entendant qu'il s'est « bêtement » extasié pour rien).

Dans la vie de tous les jours, nous trouvons la même difficulté : si on nous critique, ça ne va pas, si on nous dit merci, ça ne va pas non plus. Le feed back est presque toujours « de rien », « c'est trois fois rien » (ce qui invalide tout à fait que pour l'autre c'était quelque chose), « tout le plaisir était pour moi » (ce qui invalide qu'il y a eu un plaisir pour l'autre).

Cette difficulté tient au fait que recevant une critique ou un compliment, nous pensons que l'autre parle de nous (message apparent) alors qu'il ne faisait que nous évoquer son désagrément ou son plaisir personnel (message réel). C'est là toute la subtilité qui existe entre ces deux messages, abordée plus haut. Si cela est compris, il n'y pas de difficulté, ni dans la critique, ni dans le compliment.

Face à quelqu'un qui est en détresse

Dans les services de soin, il est habituel de se trouver confronté à la détresse d'autrui. Les soignants et médecins peinent souvent à y faire face, d'autant plus qu'ils ne sont pas formés à cet accompagnement de la souffrance psychologique, même s'ils sont au fait des soins dans la souffrance physique. Nous trouvons aussi cela dans des services administratifs ou le secteur social.

Exemple : dans le service logement d'une préfecture, l'après midi de permanence est un moment délicat : recevoir les nombreux appels d'usagers qui ont demandé des appartements et à qui on n'a toujours rien à proposer. Les appels doivent être aussi courts que possible, et malgré tout de bonne qualité.

-« Dominique Bront, Service logement bonjour! » -« je voudrais savoir où en est mon dossier ? »

-« D'accord. Pouvez vous m'indiquer votre nom et votre prénom ? »

-« Berthier Josiane »

-Validation

« Votre adresse? »

-« 17, rue marchand à Bruges » (cela permet de vérifier s'il s'agit de la bonne personne et de ne pas donner l'information à un mauvais interlocuteur)-Validation(ayant ouvert le dossier informatique de l'usager) « Je suis désolé, Madame Berthier, mais il n'y a toujours pas de logement disponible. » -« Mais ça fait trois ans que j'ai posé ma demande, c'est inadmissible ! »

-« Cela fait effectivement trois ans (vision de la situation à l'écran de l'ordinateur). Je comprends que vous trouviez ça tout à fait inacceptable. » -« Je sais que vous faites pour le mieux, mais ce n'est pas facile, j'ai deux enfants handicapés, ma mère à la maison depuis que mon père est décédé le mois dernier et mon mari a dû recueillir ses deux enfants parce que son ex est tombée gravement malade ! »

-« Cette situation rend votre attente encore plus inacceptable. Je suis d'autant plus désolé. Mais il y a trop peu de logements disponibles. » -« Je pourrai rappeler ? ... au cas où il y aurait quelque chose ? » -« Naturellement. » -« Au revoir »

-« Au revoir Madame Berthier ».

L'accueil aurait pu déraiper :-« ...Mais ça fait trois ans que j'ai posé ma demande, c'est inadmissible ! »
-« Vous savez, il n'y a pas assez de logements disponibles » (l'accueillant donne juste l'info administrative).
- « Vous vous en fichez pas mal que j'ai deux enfants handicapés, ma mère à la maison depuis que mon père est décédé le mois dernier et mon mari qui a dû recueillir ses deux enfants parce que son ex est tombée gravement malade ! »
-« Non madame, je ne m'en moque pas, c'est juste qu'il n'y a pas de logement. » (dédi du propos de l'usager, entre fuite et agressivité).- « De toute façon il n'y en a que pour les étrangers ».-« Mais non madame, chaque dossier est traité de la même manière pour tout le monde »(Nouveau déni qui sera vécu comme une attaque).- « Vous dites cela mais je sais bien que ça vous est complètement égal. Vous êtes confortablement installée dans votre bureau de fonctionnaire et vous vous moquez bien des gens... »
-« Mais madame on ne se moque de personne, c'est juste qu'il n'y pas de logement... »(insistance avec un nouveau déni qui ne fait qu'envenimer la situation) Quand l'appel se termine, la prise de congé se fait « sous tensions » tant pour l'usager que pour le fonctionnaire.

Nous remarquons que l'absence de validation et les dénis successifs, attisent le flux de révolte de l'usager alors qu'avec la validation l'usager reste courtois et ne prolonge pas infiniment la discussion. Il en résulte un gain de temps, de tensions et une meilleure image de la structure professionnelle. D'autre part et c'est même peut être le plus important, l'usager s'est senti considéré. Si on ne peut lui proposer de logement, cela ne coûte rien de lui accorder de la considération. C'est ce qu'est sensé apporter un accueil vraiment professionnel. Non seulement cela ne coûte rien, mais ça économise beaucoup d'énergie.

Dans les situations « normales »

Dans les situations « normales », où ne se présente aucun problème particulier, il reste important de soigner aussi la qualité d'accueil. La chaleur humaine est sensée être présente en toutes situations et pas seulement pour résoudre des difficultés. Ce doit être aussi simple que la vie quotidienne. On ne dit pas « merci » par protocole, mais simplement par respect d'autrui !

Nous trouverons cela dans une situation aussi banale que de demander l'identité au client, patient, usager... etc.

Exemple : -« Vous pouvez me donner votre nom ? »

-« Moreau »-Validation

-« Votre prénom ? »

-« Marc »-Validation

-« Votre adresse ? »

-« 32, rue du Parc 33000 Bordeaux »-Validation

-« Situation matrimoniale ? »

-« Marié »-Validation

...etc.

Il y a une validation (le plus souvent non verbale) à chaque réponse (à toutes les réponses) Cette validation ne peut en aucun cas être un « produit technique » appris dans une formation ou lu dans un manuel. Pour être efficace elle doit juste découler de la considération réellement accordée à l'interlocuteur.

La notion de chaleur humaine ne signifie pas qu'on est dans l'affectivité. On peut être chaleureux sans se mettre non plus à la place de son interlocuteur. Ni distance professionnelle, ni empathie. L'attitude juste est d'être distinct sans être distant. Ce sujet a longuement été abordé dans le document [« les pièges de l'empathie »](#) publié en novembre 2000 sur ce site.

Secteurs professionnels concernés

L'accueil peut être considéré comme un média (intermédiaire, interface) entre deux éléments distincts dont l'un est disponible à l'autre. Ces deux éléments distincts concernent la structure professionnelle avec l'extérieur (clients, usagers, fournisseurs) ou bien différents éléments la constituant (services, agents, directions).

Les « éléments » à considérer sont avant tout les individus (les êtres, les gens) et non les choses (production).

Médiateur entre production et public (prendre soin des destinataires)

Dans tout secteur d'activité, l'accueil peut sembler être moins important que la production. Qu'il s'agisse d'objets ou de service, on peut aisément se laisser aller à croire que ce qui compte le plus, c'est ce qui est produit. Naturellement, si rien n'est produit, la structure professionnelle n'a plus lieu d'être. Mais loin d'être anodin, l'accueil donne tout son sens au but professionnel, puisqu'il assure l'interface entre ceux qui produisent (les producteurs) et le public (clients ou usagers) auquel cette production est destinée.

Heureusement, aujourd'hui, tant la fonction publique que les entreprises privées ont compris qu'on ne peut négliger l'accueil. Même si la production reste importante, il ne suffit pas de produire. Il convient aussi de maintenir un contact satisfaisant avec les destinataires de cette production.

Des études de qualité sont alors entreprises pour mesurer la qualité de l'accueil téléphonique ou de l'accueil physique (guichet, par exemple). Le but est d'optimiser l'interface entre le public ou les clients d'une part et l'entreprise ou l'administration d'autre part.

L'intra, très concerné par l'accueil (prendre soin des ressources internes)

L'accueil externe (client et usager) trouve donc son importance dans l'équilibre d'une structure professionnelle. Il est habituel de dire qu'il représente la « vitrine » de l'institution ou de l'entreprise. Mais les différents secteurs d'activité découvrent également, que l'accueil concerne tout autant les rapports entre les services et entre membres du personnel, que les rapports avec l'extérieur. Au point qu'il est courant d'évoquer les échanges internes à la structure comme une relation « client/fournisseur ».

Chaque service d'une structure sera perçu par les autres membres du personnel en fonction de la qualité de cet accueil interne, de la même façon que la structure professionnelle sera, elle-même, perçue par le public ou les clients, en fonction de l'accueil extérieur.

L'accueil interne est donc finalement envisagé avec sérieux pour optimiser le fonctionnement général d'un groupe de personnes travaillant ensemble. En fait, cela s'appelle simplement « communication » et concerne tous les membres du personnel. Toute personne répondant au téléphone ou accueillant un interlocuteur peut être considérée comme étant concernée. Cependant, dans chaque service, certaines personnes peuvent être spécifiquement en charge de l'accueil et seront particulièrement et professionnellement impliquées. Elles ont en charge d'assurer la qualité des échanges avec le personnel, avec des collègues d'autres services.

On parle de communication depuis de nombreuses années ! Pourtant l'approche ne doit pas en être satisfaisante puisqu'on en est encore fréquemment à associer « communication » avec « manipulation » (ce qui rend naturellement certaines personnes allergiques à ce mot... et je les comprends tout à fait). En réalité ces termes, loin d'être synonymes, sont au contraire complètement opposés. Il y a en fait une confusion et une profonde méconnaissance à ce sujet. La communication reste encore aujourd'hui, étonnamment, à découvrir, comme vous avez pu le constater dans ces lignes.

Avec les fournisseurs (prendre soin des ressources externes)

L'accueil concerne donc les clients ou les usagers, concerne la communication interservices mais aussi la communication avec les fournisseurs. Nous considérons ainsi les fournisseurs au sens strict, c'est à dire ceux qui, par ce qu'ils produisent dans leur propre entreprise à l'extérieur de la structure professionnelle, viennent en tant que ressource, contribuer au bon fonctionnement de l'activité de leur client.

Cette notion de ressource est capitale. Il n'y a pas de production sans ressource. Qu'il s'agisse du personnel ou des fournisseurs ces ressources font que la structure peut fonctionner.

Nous venons même de voir que certains utilisent cette notion client/fournisseur pour parler de tous les échanges au sein d'une structure professionnelle. Ils soulignent par là que chacun a besoin de tout le monde et que la qualité de l'accueil et de la communication se devrait d'être omniprésente.

Avec les institutions (prendre soin des ressources sociales)

Aucune structure professionnelle ne peut exister hors du champ social. En première apparence, ce secteur représente plus de contraintes que de ressources. Pourtant, tout est interaction et l'environnement social est le socle sur lequel tout est posé. Il peut être tentant de négliger cet aspect, mais la société interagit avec toute structure, qui elle-même interagit sur elle.

Le tissu social qui en résulte est très complexe. Les sociologues, les historiens et les économistes tenteront d'en démêler les mécanismes, mais la complexité en est extrême et il est peu probable qu'on puisse en saisir toute la subtilité. Son évolution se fait lentement à travers ces multiples interactions et rien ne peut y être changé trop brutalement sans créer de déséquilibre.

Sans l'idéaliser ni le rejeter, il convient de savoir y vivre et d'y assurer la qualité des échanges avec les représentants des différentes institutions. Ces institutions sont nombreuses et doivent répondre à des exigences spécifiques (juridiques, fiscales, administratives...)

Ce point est délicat car ces institutions seront plus perçues comme entravant la production que comme une ressource. Cependant, dans la mesure où elles nourrissent le tissu social, elles assurent l'existence des clients ou usagers. Reconnaissons toutefois que le fonctionnement est loin d'être parfait : même s'il est globalement équilibré, il est souvent localement très imparfait. Il n'en est que plus important d'assurer une qualité de l'accueil et de la communication avec les interlocuteurs que nous y trouverons.

Professionaliser

L'humanisation se trouve donc au cœur de l'efficacité professionnelle. On la trouvera aussi dans le management, dans l'enseignement, dans les soins médicaux, dans le commercial et dans bien d'autres domaines que l'accueil au sens strict.

En effet il s'agit avant tout d'un savoir vivre et surtout d'un savoir être. L'accueil et la communication sont trop souvent envisagés comme un apprentissage technique. Cela est partiellement nécessaire, mais on oublie trop que le moteur d'une qualité de communication, ou d'accueil, est avant tout la considération et que cette considération dépend de notre façon de porter notre attention sur autrui. Cela nous conduit naturellement à différencier le message réel du message apparent et à valider ce qui doit l'être.

Même quand la psychologie étudie le non verbal (« [Synergologie](#)® »), elle ne peut que constater son rôle et non établir sa technique de production. Cela est très intéressant et utile. Pourtant, même un acteur qui veut bien jouer un rôle, afin de ne pas paraître « théâtral » (dans le mauvais sens du terme), se devra « d'être ce qu'il joue ». C'est pourquoi avant d'aborder un rôle, un bon acteur s'imprègne de la situation, de la vie, des pensées du personnage qu'il est sensé incarner. Même un acteur se doit d'être congruent,

quand il joue, pour que sa prestation soit crédible. Cela n'exclut pas qu'il y ait aussi des techniques à connaître, mais à elles seules, elles ne peuvent satisfaire à la qualité de la prestation.

Cela étant bien posé, on peut ensuite réfléchir à des verbalisations ou à des façons de dire plus justes, plus efficaces. Nous retrouvons là quelques éléments de constructions sémantiques, des mots ou des phrases, plus porteuses de sens, plus précises, ou plus dans les convenances protocolaires du milieu dans lequel on se trouve, pour la tâche qu'on a à y accomplir. Tout cela s'ajoute à la communication et au savoir être.

Ensuite, il y a un élément évident, qui n'a pas du tout été abordé dans ce document, c'est le fait de connaître ce qu'on est sensé savoir à son poste de travail. Noms des directions, produits proposés, classements des dossiers ou des informations, dispositions des lieux pour renseigner les clients ou usagers, fonctionnement du matériel bureautique...etc. Cet apprentissage est d'une autre nature et doit se faire sur le terrain, adapté à chaque type de poste.

Associés à ce qui a été développé dans cet article, ces apprentissages adaptés aux postes, comporteront alors une marque d'authenticité (de congruence) sans laquelle ils ne peuvent être pris au sérieux et même engendrer moquerie ou agacement.

Un professionnel de l'accueil est donc quelqu'un qui saura associer les connaissances à maîtriser à son poste aux qualités humaines telles que nous les avons évoquées dans ces lignes.

Thierry TOURNEBISE

Bibliographie

Carl Rogers

« Counseling and psychothérapie » 1942

Liens internes

Les pièges de l'empathie Novembre 2000

Stress et mieux être – novembre 2001

Assertivité Septembre 2001

La Passion Février 2001

Le danger de convaincre Juin 2002

La reformulation Novembre 2002

Apaiser violences et conflits Juin 2003

Communication thérapeutique – avril 2004

Psychologie et violence dans le grand âge – juillet 2005

Lien externe

[synergologie](#)