

PRATIQUE

Plaisir d'accueillir, art de recevoir



Être bien accueilli, ce n'est pas seulement repartir avec la bonne information ou la bonne prestation. C'est aussi être pris en compte en tant que personne, être respecté dans son intégrité. Pour les agents et leurs managers, il y a une prise de conscience nécessaire de cette réalité. Et des actions à mettre en œuvre pour la réussir.

Vous arrivez aux « formalités administratives » et vous vous dirigez vers l'un des guichets libres quand tout à coup vous entendez : « prenez un ticket ! ». Vous vous retournez et vous demandez à quoi peuvent servir ces machines utilisées pour distribuer automatiquement des tickets puisque vous êtes seul. L'agent vous explique alors que « c'est pour nous, pour nos statistiques... ».

« Prenez un ticket ! »

À la bibliothèque, vous êtes étonné de lire que trois bibliothèques ferment à 17 h 30 et deux autres à 17 h. Un agent vous répond que « les bibliothèques gérées par la ville n'ont pas les mêmes horaires que celles gérées par la métropole » et que « c'est normal de l'expliquer ». Vous souhaitez en profiter pour vous renseigner sur les horaires des piscines et l'on vous répond que vous pourrez trouver ces informations sur le site internet de la ville car « ce sont eux qui gèrent ça ».

Au CCAS, l'ambiance est bruyante car des enfants en bas âges crient et pleurent. Dans la file d'attente, un

usager interpelle les agents : « mais enfin, vous voyez bien qu'il y a du monde ! Vous ne pouvez pas arrêter de discuter et nous recevoir ? ! »... « Ma collègue va vous recevoir... Mais elle est toute seule aujourd'hui », répond un agent.

Loin de n'être constituées que d'éléments rationnels, nos relations sont d'abord faites d'échanges émotionnels.

Vous vous rendez au service Habitat social et savez qu'il ferme à 17 h et pensez donc être dans les temps en vous y présentant à 16 h 45. Mais, dès l'entrée, un agent vous informe qu'« on ne prend plus de dossiers après 16 h 45 ».

Un impact sur la personne

Nous pourrions multiplier les exemples. Qu'en retenez-vous ? Repensez à « prenez un ticket ! », à « ce sont eux qui gèrent ça », à l'atmosphère tendue au CCAS. Songez au fait que, malgré le soin que vous avez mis à arriver au service

Habitat social avant l'heure de fermeture, vous n'avez pas pu déposer votre dossier...

Pourquoi ces échanges avec les agents ont-ils un tel impact sur vous ? Parce que, quelle que soit la précision de l'instruction des dossiers ou la qualité des renseignements donnés, une impression ou une image ne se forment pas uniquement sur la dimension technique des services. Bien au contraire, elles sont conditionnées par l'ensemble des comportements susceptibles de générer chez chacun le sentiment d'être pris en compte en tant qu'individu à part entière. Loin de n'être constituées que d'éléments rationnels, nos relations sont d'abord faites d'échanges émotionnels. Pourtant, lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité de l'accueil, c'est bien souvent uniquement sur sa dimension technique que l'accent est mis. Plus les agents font des efforts de prise en compte d'autrui, plus ils génèrent un sentiment de reconnaissance chez les usagers et permettent que ceux-ci aient une image positive de la collectivité. Ne pas faire ces efforts renforce l'image de distance de

l'administration et fait potentiellement naître de l'agressivité. Il y a fort à parier que parmi ces situations d'accueil, les empreintes du « prenez un ticket! » et de la file d'attente du CCAS seront particulièrement négatives et vivaces...

Ce n'est pas à l'utilisateur de s'adapter à l'administration

Quel est le point commun entre ces différentes situations? L'agent des formalités administratives l'a dit très clairement: « c'est pour nous ». Il signifie ainsi par là même que, dans son imaginaire, l'utilisateur doit s'adapter à l'administration et non l'inverse. Bien entendu, il pourrait sembler normal que ce soit à l'utilisateur de s'adapter à l'administration puisque c'est lui qui vient chercher un service. Cette relation ne relève pas d'une relation commerciale où le vendeur doit séduire et s'adapter, qu'il s'agisse de proposer d'autres produits ou de faire des « efforts commerciaux »: la relation de l'administration avec les utilisateurs reste une relation de domination. Or, les comportements des agents sont culturellement imprégnés de cette caractéristique. C'est en ayant intégré l'idée qu'ils appartiennent à l'entité dominante qu'ils déclinent l'offre de la collectivité avec toute l'autonomie voire l'indépendance que confère une relation où l'utilisateur est un « client captif ».

Ce sont aussi les contraintes d'organisation du service Habitat qui ont justifié de ne pas pouvoir recevoir votre dossier. Pas les vôtres.

Cette représentation de l'utilisateur parcourt en filigranes chacune de ces situations. Dans chacune d'entre elles, quasiment indépendamment de leur volonté et malgré de possibles efforts, les agents vous ont imposé

leur langage, leurs contraintes ou leurs fonctionnements.

Ainsi semble-t-il naturel à l'agent de la bibliothèque d'expliquer les raisons des différents horaires des bibliothèques gérées par la ville ou l'agglomération, ou de distinguer de lui le personnel des piscines. Mais ceci le concerne lui, pas vous. Au CCAS, la contrainte interne de l'absence d'une collègue est passée avant le besoin des utilisateurs d'être rassurés sur le temps d'attente et la possibilité réelle d'être accueillis. Enfin, ce sont aussi les contraintes d'organisation du service Habitat qui ont justifié de ne pas pouvoir recevoir votre dossier. Pas les vôtres.

À l'administration de vous parler de vous

Dans chacune de ces situations, l'administration vous « parle d'elle » plutôt qu'elle ne vous parle de vous. Elle « part d'elle » en croyant aller vers vous. Ce faisant, elle prend ainsi le risque de provoquer de l'incompréhension, voire de l'hostilité. Et si, de mauvaise humeur, vous aviez répliqué: « mais enfin, c'est votre problème, pas le mien! »... cela aurait-il été qualifié d'incivilité? D'agressivité?

C'est pourtant sur la base de ce rapport structurel de domination que les collectivités s'engagent sur le chemin d'une promesse toujours plus forte faite à « l'utilisateur-client » de qualité de service, de proximité, de réactivité... Comment tenir cette promesse en imaginant des réponses uniquement techniques et en laissant la qualité relationnelle au libre arbitre des agents?

Répondre à cette question signifie d'abord prendre conscience qu'accueillir revient à rendre acceptable la toute-puissance de l'administration, quelles que soient les situations et les circonstances. Quels sont les enjeux? Un premier est celui des RPS avec l'exposition des agents à l'insatisfaction des utilisateurs.

Un second est bien entendu l'enjeu de l'image que les utilisateurs ont de leur collectivité. Enfin, si aujourd'hui l'utilisateur reste « captif », que savons-nous de demain? Quelles incertitudes, notamment politiques, pèsent sur les fonctions publiques? Quelle est la capacité des agents à s'adapter à d'éventuelles concurrences?

Comment tenir la « promesse utilisateur » en imaginant des réponses uniquement techniques et en laissant la qualité relationnelle au libre arbitre des agents?

Il s'agirait donc d'accompagner les agents à prendre conscience que leur rôle est d'abord de rendre acceptable une relation fondamentalement inéquitable et que, dans ce contexte contraint, il s'agit pour eux de faire en sorte que les utilisateurs se sentent humainement respectés et pris en compte. Que leur rôle est de savoir s'adapter à toutes les demandes et toutes les situations. Ceci ne signifie pas dire « oui à tout ». Bien au contraire, il s'agirait aussi de « savoir dire non » de manière toujours entendable et satisfaisante, conscients que derrière toute demande il y a des motivations, des émotions et que c'est d'abord la reconnaissance de celles-ci qui conditionne la qualité de la relation. Il s'agirait donc finalement de considérer que la prise en compte de la dimension humaine de la relation prévaut sur la dimension technique et doit faire partie des compétences fondamentales de tout agent. ♦

Samuel Hennequin

SUR LE WEB

RÉAGISSEZ SUR LE FIL !

Partagez votre expérience managériale et donnez votre avis sur Twitter:
[@Lettre_du_cadre](https://twitter.com/Lettre_du_cadre)