

**REPONDRE "AU NOM DE..." :
LA DIFFICILE TACHE DES CHARGES DE LA
RELATION CLIENTELE**

Anne-Catherine Oudart

Maître de Conférences en Sciences de l'Éducation
Université de Lille I
Membre du Laboratoire Trigone de Lille I
Membre associé du laboratoire Théodile Lille III

Résumé

Dans cette contribution nous ferons état de quelques résultats issus d'une recherche effectuée dans le cadre d'une formation-action menée pendant six années auprès de plusieurs entreprises de Vente par correspondance. Nous essayerons de comprendre pourquoi une activité d'écriture pose problème à des professionnels dont la tâche est liée à une relation de service dans une interaction écrite instrumentée. Nous présenterons ici deux de nos hypothèses. Les difficultés rédactionnelles constatées proviennent de :

- la triple posture d'expert, de porte-parole et de médiateur que ces professionnels doivent assumer dans une même activité d'écriture ;
- l'existence de conflits émotionnels intérieurs liés au fait de devoir exprimer un sentiment sans le ressentir.

Nous mettrons donc en lumière cette dissonance émotive et cette difficile relation épistolaire liée à la posture énonciative des Chargés de la relation clientèle.

Abstract

ANSWERING « ON BEHALF OF... »: THE DIFFICULT TASK OF CUSTOMER RELATIONS REPRESENTATIVES.

In this paper, we will report on the findings of a research conducted within a practical application training course carried out for six years among several mail-order companies. We will try to understand why a writing task may raise problems for professionals whose position is linked to a customer relations service through a computer-based interaction.

Two of our hypotheses will be presented here. The writing difficulties that were noticed originate from :

- the three-dimensional role of expert, spokesman and mediator that these professionals have to take on in the same writing activity.
- the existence of inner emotional conflicts related to having to express a feeling without experiencing it.

We will therefore bring out this emotional dissonance and this difficult correspondence based relationship linked to the enunciative position of the customer relations representatives.

Introduction

"Nous veillerons à mieux vous servir la prochaine fois. "; "Nous faisons le nécessaire pour diminuer les délais d'attente". Comment être messager d'une promesse qui ne nous appartient pas ? Comment s'engager dans une solution sans en être vraiment l'acteur ?

C'est à cette difficile réalité communicationnelle que sont confrontés les professionnels chargés de répondre aux lettres de réclamation des clients. Parce que leur pouvoir d'action est limité, mais que leur devoir de réponse fait partie de leur obligation professionnelle, il y a chez les Chargés de la Relation Clientèle un malaise rédactionnel.

Au cours d'une recherche, menée pendant six années auprès de Chargés de la Relation Clientèle dans plusieurs entreprises de Vente par Correspondance, nous avons acquis la certitude que ce malaise provient en grande partie de la difficulté des professionnels à assumer une triple posture.

1. La posture d'expert, de porte-parole et de médiateur des Chargés de la Relation Clientèle

Le qualificatif "expert" est traditionnellement attribué, comme le dit J.Y Trépos (1996 : 4), à des personnes auxquelles on accorde une virtuosité particulière. Celui-ci fait remarquer, avec d'autres auteurs, que l'étymologie latine du mot "*expertis*" renvoie à l'expérience (celui qui a éprouvé), mais aussi à "*experiti*" (celui qui est supposé capable de surmonter passions et idéologies). Il y aurait dans la fonction d'expertise une référence temporelle fondamentale : "avant" car on a acquis de l'expérience ; "pendant" car on sait affronter les difficultés ; "après" car on saura en affronter d'autres.

La fonction d'**expert** inclut nécessairement celle de **porte-parole**. En ce sens, l'expert observe les composantes de la situation problématique à travers le prisme de ses croyances personnelles et expériences qui l'incitent à se prononcer personnellement. C'est le "*je*" de l'engagement. Mais sa posture de porte-parole lui confère une autorité institutionnelle qui l'amène à prendre position au nom d'un collectif. C'est le "*nous*" garant des dérives et des règles.

Il y a donc, dans l'écriture de ces experts, émergence de conflits de valeurs entre ce qu'ils veulent dire au nom de leurs expériences et croyances et ce qu'ils doivent dire au nom de l'entreprise et de ses valeurs. L'attirance d'ailleurs des rédacteurs pour les énoncés de forme rapportée a à voir avec la crainte de la promesse qui engage, de l'information qui dérange. Ils ont souvent recours à la parole de l'autre lorsque l'information est négative, plus rarement lorsque celle-ci est

positive. L'information positive est directement rapportée par le rédacteur, qui y voit probablement inconsciemment un moyen de valoriser sa "face" au sens de Goffman¹. Dans les courriers des professionnels, nous trouvons de nombreux énoncés qui ont recours aux paroles rapportées. Par exemple :

- **"Notre transporteur vient de nous informer qu'il avait reçu un colis en trop mauvais état pour vous être livré.**
- **Notre technicien vient de nous informer qu'il ne peut procéder à la remise en état de votre aspirateur.**
- **Le service comptabilité nous a signalé que votre chèque était impayé ; selon notre expert, la panne proviendrait de... etc."**

Notons que les verbes liés au discours rapporté ici sont toujours des verbes présuppositionnels² tels que : *"informé, signalé, certifié"*. Ces verbes ajoutent aux sens posés des sens présupposés : ils mettent l'accent sur la vérité de l'affirmation. Par ces paroles rapportées, certes le chargé de relation clientèle endosse la responsabilité des propos qu'il véhicule, mais il n'engage pas sa responsabilité de décideur. Ces paroles rapportées confèrent au discours une certaine légitimité, une certaine autorité. Elles ancrent l'information émise dans le réseau de cohérence personnelle du rédacteur : elles renforcent la valeur probante des propos tenus. Elles permettent à l'expert d'engager sa parole grâce à la parole d'un autre expert ou d'un objet-expert, document-témoin : **"comme indiqué sur notre catalogue, comme précisé sur notre document.**

Répondre à une lettre de réclamation, c'est essayer de concilier à la fois les intérêts de l'entreprise "nous", ceux du client "elle" et ceux de la rédactrice "je". En ce sens, si la posture de **médiateur** apparaît centrale, elle est au cœur d'un enjeu social finalisé. Or justement les intérêts économiques ou personnels des uns et des autres diffèrent. L'enjeu pour l'entreprise est la conservation du client, mais est-ce le même enjeu pour la rédactrice ? D'autres enjeux : la production, la qualité viennent s'immiscer dans l'activité rédactionnelle de l'expert. Quant au client, c'est bien évidemment la satisfaction de sa requête qui le préoccupe. C'est donc avec des enjeux parfois très différents que le rédacteur va devoir assumer ses trois postures dans l'activité d'écriture.

¹ Dans *Façons de parler*, 1987, Ed. de minuit, GOFFMAN montre que chaque individu a deux faces : une "face négative", celle du territoire privé, ou jardin privé et une "face positive", celle de l'image que l'on donne de soi et des autres.

² Nous n'avons jamais repéré, comme le font D. VINCENT et S. DUBOIS, 1997, *Le discours rapporté au quotidien*, Nuit blanche, 148 p. ; p. 119 dans leur étude sur les marques du discours rapporté à l'oral, l'utilisation préférentielle du verbe "dire". *"l'expert nous a dit que ... appartient bien au discours oral.*

1.1. Entre le "je", le "nous" et le "elle" : les trois postures de l'écrivain

Comment, dans l'activité d'écriture, le rédacteur arrive-t-il à assumer ces trois postures ? Pour tenter d'apporter une réponse à cette question, nous avons cherché à savoir ce que représentent, dans l'acte d'énonciation, les phrases les plus fréquemment énoncées. A cet effet, nous avons classé et observé quelques actes illocutoires recueillis dans les courriers des rédacteurs en utilisant la taxinomie élaborée par J. Searle (1972).

Phrases extraites des courriers personnalisés	Analyse des Actes illocutoires
<p><i>"Je peux vous assurer que nous faisons le nécessaire..."</i></p> <p><i>"Nous faisons le nécessaire pour diminuer le nombre de différés."</i></p>	<p><u>Les assertifs</u></p> <p>Ils engagent la responsabilité du rédacteur sur la vérité de l'information exprimée. L'état psychologique nécessaire est la conviction.</p>
<p><i>"Nous veillerons à ce qu'une prochaine occasion nous permette de mieux vous servir."</i></p> <p><i>"Dès que l'article est rentré en stock, nous vous le ferons parvenir en toute priorité."</i></p>	<p><u>Les promissifs</u></p> <p>Ils représentent un engagement pour le rédacteur de faire quelque chose dans l'avenir. L'état psychologique nécessaire est la sincérité de l'intention. Or la difficulté est que justement celui qui s'engage dans la promesse n'est pas celui qui peut agir.</p>
<p><i>"Je vous demande de bien vouloir me faire parvenir le récépissé."</i></p> <p><i>"Je vous serais reconnaissante de m'indiquer l'adresse de votre résidence habituelle."</i></p>	<p><u>Les directifs</u></p> <p>Ils représentent des tentatives de la part du rédacteur de "faire faire" quelque chose à la cliente, de la faire réagir. Ils traduisent un état psychologique de volonté du rédacteur.</p>
<p><i>"Je suis désolée de l'incident survenu"</i></p> <p><i>"Je vous prie de bien vouloir nous excuser pour ce contretemps."</i></p>	<p><u>Les expressifs</u></p> <p>Ils expriment l'état psychologique sous condition qu'il y ait intention sincère. Ils sont proches des comportatifs d'Austin.</p>

Tableau 1 : Analyse des actes illocutoires

La taxinomie de J. Searle nous éclaire donc sur l'importance de **l'engagement** et **des états psychologiques** de **conviction** et de **sincérité**. On comprend dès lors toute la difficulté que représente pour un rédacteur le "parler à la place de..." qui consiste également à "s'engager à la place de...", "à être désolée alors qu'il n'y est pour rien" ou à "s'excuser alors qu'il n'est pas responsable". Interrogé sur son activité d'écriture, le rédacteur évoque souvent les enjeux de la communication liés à l'engagement. S'il ne peut honorer sa parole, il perd sa légitimité, sa crédibilité mais aussi son autorité. C'est peut-être la raison pour laquelle les assertifs "*Je remarque que, je constate que...*" sont si fréquents. Cette catégorie de langage, selon la classification de J. Searle, engage la responsabilité du rédacteur sur l'existence d'un état de chose, la vérité d'une proposition. "Faire" apparaît insuffisant, c'est dire que l'on va agir et si possible dire que l'on a agi qui est fondamental. Certaines expressions, employées parfois maladroitement, ont en fait pour objectif d'insister sur la promesse tenue. L'exemple ci-après, extrait d'une lettre personnalisée le montre : "*Rassurez-vous, **ce jour**, le nécessaire est fait pour régulariser votre situation*". En introduisant l'élément déictique temporel "*ce jour*", le rédacteur affiche clairement son engagement dans une action qu'il a réellement faite. Le rédacteur veut surtout affirmer sa promesse d'action : "*Je régularise votre situation*". Le déictique temporel "*ce jour*" est la preuve de son engagement dans l'action. Ici, la référence temporelle est impliquante.

D'autres éléments temporels comme "*Dès aujourd'hui je vous fais parvenir...*", ou bien "*Dès réception de votre colis, je vous rembourse...*", renforcent cette pertinence du "dire" et du "faire" et ont valeur d'engagement.

Mais l'engagement de l'expert peut-être redoutable pour celui qui n'est finalement que le porte-parole d'une promesse bien souvent incertaine. Sans cesse confronté à la croyance plus qu'à la certitude, le Chargé de Relation Clientèle émet alors de nombreuses présuppositions qui lui permettent de dire sans dire, de faire passer quelque chose sans assumer la responsabilité d'une prise en charge explicite. Il gère alors au mieux dans l'écriture cette **triple posture** : se mettre à la place de l'entreprise "*nous*", se mettre à la place du client "*il/elle*" et conserver sa propre place "*je*". Ecrire n'est plus ici seulement une relation de l'écrivain avec son énoncé et son destinataire, c'est aussi une relation avec celui pour qui l'on écrit. Les choix linguistiques du Chargé de la Relation Clientèle s'opèrent en fonction des postures qu'il a consciemment ou inconsciemment choisies. Les pratiques langagières diffèrent selon le degré d'implication qu'il souhaite alors faire émerger.

- **Je** vous ai envoyé un courrier le... (valeur impliquante personnelle vis-à-vis de l'action)
- **Nous** vous avons envoyé un courrier le... (valeur impliquante collective vis-à-vis de l'action)

- **Un** courrier vous **a été** envoyé le... (valeur désimpliquante par l'utilisation de la voix passive)
- Vous **recevrez** votre colis le... (valeur impliquante personnelle vis-à-vis de la réussite de l'action)

La question du "je" apparaît particulièrement cruciale lorsqu'il y a, à la clef, la responsabilité d'un refus. Pour le rédacteur, le messenger qui porte la mauvaise nouvelle en est aussi responsable. Ainsi, cet énoncé extrait d'un courrier "*Dès réception de votre courrier, j'ai fait contrôler, comme vous le souhaitiez, la qualité de cet article. Les résultats des tests effectués dans notre laboratoire n'ont révélé aucun problème³ particulier*" a été très critiqué par les rédacteurs. Les raisons invoquées portaient sur le "**j'ai fait contrôler**", trop impliquant dès lors que la réponse était négative. A cette formulation trop impliquante, les Chargés de Relation clientèle ont préféré l'énonciation du fait qui permettait de ne pas prendre le risque d'associer l'acteur au refus : "*Les résultats des tests effectués dans notre laboratoire n'ont révélé aucun problème particulier*". Et pourtant, l'initiative du contrôle avait bien été le fait de l'auteur de l'énoncé...

Ces exemples mettent bien en lumière cette **difficile relation épistolaire**, celle de la **posture énonciative des rédacteurs**. Face au client réclamant, se pose le "je" du rédacteur, mais aussi le "nous" de la solidarité interne ou le "il" impersonnel de la désolidarisation. C'est toute la question de l'implication de l'acteur dans l'écriture, de sa responsabilité et de son adhésion aux valeurs de l'entreprise qui est posée ici. Comment "répondre à la place de..." si je n'adhère pas aux idées que je dois défendre ? L'éthique de l'entreprise devient l'éthique du rédacteur.

2. Médiation et dissonance émotive

N'asserter que ce que l'on tient pour vrai, ne demander que ce que l'on veut vraiment savoir, n'exprimer que ce que l'on ressent ... voilà bien une gageure pour ceux confrontés à la difficile réalité communicationnelle du monde commercial.

Car cette réalité exige des Chargés de la Relation Clientèle de s'engager dans une relation entièrement au service de ceux pour qui ils s'expriment. Parler pour l'entreprise, au nom de l'entreprise, conduit inéluctablement les rédacteurs à épouser la cause de celle-ci ou à communiquer en dissonance. C'est-à-dire, émettre un discours en contradiction avec ses émotions, ses intentions. Derrière le terme **dissonance émotive** se pose la question de la sincérité qui consiste, comme l'expose L.P. Roure (1996 : 41), "à parler sans détours, à s'identifier à ce que l'on dit ou ce que l'on fait, à être en accord dans ses propos et dans sa conduite avec soi-

³ Information négative pour la cliente car l'objet de sa réclamation n'est donc pas retenu.

même, à être vrai, à se garder d'affirmer ce qu'on ne croit pas, de dire plus qu'on ne sait, de s'engager au-delà de ce qu'on peut tenir ou permettre".

On parle peu souvent de ce conflit intérieur émotionnel ou de cette **dissonance émotive** dans **l'écriture commerciale**. Et pourtant, elle fait partie du quotidien de ceux confrontés à l'obligation professionnelle de maintenir coûte que coûte la relation clientèle.

Notre recherche a révélé l'existence de ces conflits émotionnels chez les rédacteurs chargés de répondre commercialement à des lettres de réclamation. Ainsi, on a pu constater que certaines expressions, considérées par l'entreprise comme favorables à la relation commerciale, étaient diversement appréciées par les écrivains. Les choix de ceux-ci envers les quatre phrases suivantes l'attestent :

- a. "**Je suis heureuse de** vous envoyer ce cadeau".
- b. "**J'ai envie de** vous envoyer ce cadeau".
- c. "L'entreprise **a le plaisir de** vous envoyer ce cadeau".
- d. "**J'ai le plaisir** de vous envoyer ce cadeau".

D'une façon générale, ils n'aiment pas intégrer les phrases (a) et (b) dans leurs courriers. Les raisons invoquées sont relatives à la notion d'insincérité. "Je suis heureuse"(a) et "j'ai envie"(b) révèlent pour eux des états émotionnels jugés trop proches d'une réalité affective intime et personnelle. Ce rejet va, à notre avis, au-delà du simple concept psychologique ou éthique : être sincère, c'est dire ce que l'on pense. Cette attitude de rejet dénonce d'une certaine façon l'aspect forcé d'une relation commerciale qui demande aux professionnels de ressentir une émotion qu'ils ne reconnaissent pas. On comprend dès lors pourquoi ils se réfugient derrière les phrases (c) et (d) qui leur permettent une certaine distanciation avec le sentiment. Celui-ci n'est plus ressenti "*je suis, j'ai envie*", il est exprimé "*a le plaisir, ai le plaisir*".

Le rapport qu'entretiennent les rédacteurs avec la notion de sincérité nous apparaît être fondamental dans leur **fonction de médiateur**. M. de Fornel (1997 : 107), nous fait d'ailleurs part d'une expérience similaire dans son atelier d'écriture. Il relate notamment l'anecdote relative à une de ses participantes qui refusait de mentionner des sentiments dans la partie conclusive de ses lettres administratives, fût-ce de façon formelle dans les formules de politesse. Pour elle, cette mention des sentiments lui apparaissait en contradiction avec la relation sociale qu'elle entretenait avec le destinataire de la lettre et lui semblait le fait d'une attitude "hypocrite". Ce rejet de certaines formules porteuses d'une charge affective excessive montre donc bien que la difficulté à distinguer "expression des sentiments et émotion ressentie", pour reprendre un terme de M. de Fornel, pourrait être une raison possible des difficultés liées à une certaine forme de relation commerciale.

C'est donc principalement autour de la manifestation d'un sentiment exprimé mais non ressenti que se portent leurs réticences. Les rédacteurs invoquent alors les principes de sincérité, de vérité : *"Je ne peux pas écrire ça parce que ce n'est pas vrai, je n'en ai pas envie"*. Cette façon de feindre des émotions non ressenties est insupportable pour eux.

Ces "règles de sympathie", auxquelles doivent si souvent se plier les rédacteurs, les gênent parce qu'elles leur rappellent d'une certaine façon l'insincérité du compliment ressenti comme blâmable socialement, car intéressé... Des expressions telles que *"Comme vous êtes une bonne cliente, vous recevrez... ; En tant que bonne cliente, vous recevrez ; Votre qualité de bonne cliente..."* ; *"Vous nous avez toujours accordé votre confiance..."* sont "suspectées d'être insincères parce que suspectées d'être intéressées"(Kerbrat Orecchioni C. 1986 a : 234). De ce fait, certains les associent à une flatterie sociale. Le "chère cliente", qui marque la déférence, est d'ailleurs très controversé par les rédacteurs qui perçoivent toute l'ambiguïté d'une relation affective dans une situation conflictuelle, comme celle que l'on trouve dans les lettres de réclamation.

Pour éviter cette dissonance émotive (Hochschild, 1983) il y aurait, d'après certains chercheurs, deux possibilités⁴ :

- exprimer des émotions réelles en manifestant sa colère,
- devenir étrangère à soi-même et ne plus reconnaître ses sentiments réels.

Mais ces deux attitudes sont bien évidemment incompatibles avec le professionnalisme du Chargé de Relation Clientèle, lequel doit maîtriser son affect.

Certaines locutions cristallisent d'ailleurs particulièrement ces conflits de valeurs. *"Je regrette que"* pose des difficultés aux rédacteurs autant pour la dissonance émotive que cette locution peut engendrer que parce qu'elle implique pour le locuteur de croire en sa complétive. Nous avons par exemple constaté de nombreuses réticences vis-à-vis des énoncés de type : *"Je regrette que votre cadeau ne vous soit pas parvenu... ; Je regrette (A) que vous n'ayez pas reçu notre colis (F)..."* (en réponse à une lettre de réclamation relative à un article non reçu). Ces énoncés présupposent une croyance : "la cliente n'a pas reçu l'envoi". Or on ne peut regretter que ce qu'on considère comme vrai. C'est d'ailleurs ce que souligne C. Beyssade (1998) en montrant que si (A) regrette que (F), cela présuppose simplement que (F) est une croyance de (A). Nous retrouvons là encore ce lien fondamental entre croyance et preuve. Voilà bien un des aspects problématiques de l'interaction commerciale bâtie le plus souvent sur la croyance, faute de preuves.

⁴ Analyse effectuée par ALIS D.à partir des travaux d'HOCHSCHILD parue, in "La relation de services, des compétences à développer, des conflits à gérer", *Education permanente*, n°137 Mars 1999, pp. 71-81.

2.1. Ce que "parler à la place de" implique dans l'acte de politesse

Dans l'acte de politesse, nous avons pu repérer également des traces de cette dissonance. La politesse fait partie de la fonction même de l'interaction de service et a un rôle dans la poursuite de l'échange. Elle sert à réguler la situation réclamante et à donner confiance, à fidéliser, à ménager, etc. Alors qu'on pourrait s'attendre à ce que la réponse de politesse soit une suite d'enrobages codifiés, standardisés, nous constatons des différences importantes entre les formules utilisées et des divergences quant à leur emploi. Il ne va pas de soi pour les Chargés de la Relation Clientèle de s'excuser, de compatir, de regretter et ce malgré les consignes strictes de l'entreprise⁵.

Nous reprendrons ici "la théorie des faces" de E. Goffman pour émettre quelques hypothèses sur ces réticences. Dans la politesse, qui se définit par la règle "d'effacement du moi" (Kerbrat-Orecchioni C. 1992 b : 162) c'est la "face" et le "territoire" qu'il est nécessaire de valoriser et de préserver, à la fois les siens propres et ceux de l'interlocuteur. Dans notre situation de communication, le "parler à la place de..." complexifie ce principe de ménagement des faces, exposé précédemment. En effet, le rédacteur oscille entre protéger son "territoire privé" et protéger le "territoire privé institutionnel" pour lequel il parle.

Ainsi nous pensons que lorsque le chargé de relation clientèle refuse de s'excuser ou de compatir, c'est parce qu'il souhaite protéger son propre "territoire" et préserver sa "face" : il ne parle plus "au nom de l'entreprise". Il y aurait donc des divergences de comportements vis-à-vis des actes de politesse selon que le rédacteur s'identifie ou non à l'entreprise⁶, ou considère que les enjeux de l'entreprise sont les mêmes que les siens !

Nous avons ainsi pu constater des attitudes très contrastées en matière d'excuse et de politesse. Par exemple, nous observons des hésitations, voire des **refus de s'excuser**. Si on se réfère à la définition que donne E. Goffman (1987) sur les excuses, l'énonciateur s'implique en s'excusant. Pour lui, les excuses sont à la fois "l'expression d'embarras et de chagrin" mais également l'expression de "l'assurance que l'on connaît la conduite attendue". D'autre part, c'est également "le dénigrement de soi" en même temps que "l'engagement à reprendre le droit chemin et à y rester". Compte tenu de cette double définition, nous pouvons supposer qu'en s'excusant, les rédacteurs exposent leur image et promettent un futur meilleur : s'excuser revient en quelque sorte à dire que l'on fera mieux la prochaine fois. Le

⁵ Nous tenons à préciser que le fait de ne pas s'excuser auprès d'un client, s'il y a erreur de l'entreprise, est considéré par celle-ci comme une faute majeure et donc répréhensible.

lien entre excuses, promesse et image de soi est, à notre avis, une explication possible des résistances à s'excuser. Alors, face à ce malaise, ils préfèrent compatir, être désolée, être navrée, déplorer plutôt que s'excuser : *"Je suis désolé de... ; Je comprends votre déception, je regrette que vous n'ayez pu..."*. De cette façon, ils évitent de porter la responsabilité d'une erreur qu'ils ne reconnaissent pas vraiment, et qu'ils n'ont d'ailleurs pas eux-mêmes commise.

Pour éviter l'excuse, ils proposent des compensations et associent action et plaisir. *"Pour vous être agréable, je vous envoie un cadeau..."* Mais ils évitent soigneusement de s'attribuer une responsabilité quelconque dans la faute en refusant souvent d'écrire *"Afin de me faire pardonner, je vous envoie un cadeau de..."*. Enfin, les rédacteurs reconnaissent hésiter souvent entre le "parler vrai" et le "parler courtois" et vivre un conflit permanent qui oppose la sincérité et la courtoisie, la franchise et le tact. Pour résoudre cette difficulté, ils choisissent l'insincérité plutôt que l'impolitesse. C. Kerbrat-Orecchioni (1992 b : 274), disait d'ailleurs à ce sujet que "les exigences du parler vrai et celles du discours poli ne font pas toujours bon ménage". "La maxime de qualité consiste" poursuivait-elle, "à préférer sacrifier la franchise sur l'autel de la politesse". Entre le "faut pas mentir" et le "faut être poli", il y a l'enjeu de la rupture de l'interaction. De ce fait, les rédacteurs choisissent une réponse équivoque ou une réponse intermédiaire qui permet de concilier les exigences de la sincérité avec celles de la politesse :

- *"Il y a eu un malentendu"* (même si elles sont sûres du contraire).
- *"Je ne comprends pas ce qui a pu se passer"* (même si elles savent ce qui a pu se passer).

Ces comportements courtois permettent au rédacteur de se préserver lui-même et de préserver l'entreprise. C'est d'une certaine façon à ce dilemme du médiateur auquel fait allusion C. Kerbrat-Orecchioni (1992 b : 279) lorsqu'elle parle des grandes questions antagonistes liées à "l'ego et l'alter": comment concilier la préservation de soi et le respect de l'autre ? Comment satisfaire l'autre sans trop se sacrifier soi-même ? Equilibre plus que délicat lorsque l'acte de politesse implique aussi une autre...l'entreprise pour qui l'on parle.

Conclusion

Dans cette contribution, nous avons voulu montrer la complexité des missions des professionnels qui doivent, "au nom de l'entreprise", renouer avec une relation fragilisée, par une interaction verbale. Pour établir cette relation, les professionnels sont amenés, d'une certaine façon, à adhérer aux valeurs, aux objectifs et aux logiques de l'entreprise. P. Messine (1990) évoque cette abolition des distances en

ces termes : le professionnel n'est plus contre l'entreprise ni face à elle. Il faut qu'il se fonde en elle. Il faut qu'il devienne entreprise, qu'il se sente participer à sa substance, qu'il y soit subjectivement, comme une partie du tout, comme un atome dans une partie." Plusieurs questions méritent alors d'être soulevées : Peut-on développer des compétences communicationnelles sans d'une certaine façon reproduire un modèle social proposé ? Comment faire pour que ce "parler pour", cet "être comme", ne prennent pas la place de l'identité à être soi et que le "faire semblant" ne tienne pas lieu de "l'authentique" ?...pour reprendre l'expression de F. Belle (1989).

Car, la question de "l'implication contrainte" (J. P. Durand, 2004) reste néanmoins bien au cœur des métiers de service : si "rendre service" est un acte choisi, valorisant ; "être au service" est une situation contrainte passive de subordination et introduit une certaine servitude...et c'est avec toutes ces ambivalences que le professionnel doit gérer les interactions de service et notamment la difficile tâche de "répondre au nom de...".

BIBLIOGRAPHIE

ALIS, D, 1999. "La relation de services, des compétences à développer, des conflits à gérer", à partir des travaux d'HOCHSCHILD, *Education permanente*, n°137, p. 71-81.

BELLE, F., 1989. "Cadre au féminin et culture d'entreprise", *Connexions*, 54.

BEYSSADE, C., 1998. *Sens et Savoirs - des communautés épistémiques dans le discours*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

DE FORNEL, M., 1997. "La peine à écrire", In FABRE, D. (Dir.). *Par écrit : Ethnologie des écritures quotidiennes*. Paris : La Maison des Sciences de l'homme, p. 105-107.

DURAND, J. P., 2004. *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil.

GOFFMAN, E., 1987. *Façons de parler*. Paris : Editions de minuit.

HOCHSCHILD, A., 1983. *The Managed Heart: commercialization of Human feeling*. Berkeley: University of California Press.

KERBRAT ORECCHIONI, C., 1986. *L'implicite*. Paris : Armand Colin.

KERBRAT-ORECCHIONI, C., 1992. *Les interactions verbales*, Tome II. Paris : Armand Colin.

MESSINE, P., [cité par Orofiamma R. et Aubrun S.] 1990. *Les compétences de troisième dimension, ouverture professionnelle ?* Paris : Conservatoire des Arts et métiers.

VINCENT, D. et DUBOIS, S., 1997. *Le discours rapporté au quotidien*. Paris : Nuit Blanche.

OUDART, A.-C., 2001. *Les Chargé(e)s de Relation Clientèle face à la lettre de réclamation*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion.

SEARLE, J., 1972. *Les actes de langage*. Paris : Hermann.

TREPOS, J.Y., 1996. *Sociologie de l'expertise*. Paris : Presses Universitaires de France.

ROURE, L.P., 1996. *Mensonges et simulation : aspects psychiatriques et criminologiques de la sincérité*. Paris : Masson.