

ANAS

Association Nationale des Assistants de Service Social
15, rue de Bruxelles 75009 Paris - Tél. 45 26 33 79

Service Social du Travail

Quelle communication

Pour quelle fonction ?

**44^{ème} session de perfectionnement
des Services Sociaux du travail**

30 - 31 mars et 1^{er} avril 1992
Centre CHAILLOT-GALLIERA
PARIS

LA COMMUNICATION DOIT-ELLE TOUT RESOUDRE ?

Dr François BALTA

Quelle prétention de vouloir parler de communication à des professionnelles de la relation ! Serait-ce que cette faculté, communiquer, la plus partagée poserait problème ?

Marketing et communication.

Plus ça communique, et moins on se comprend, semble-t-il. D'autant que la communication semble être actuellement au service du marketing. Le mot le dit bien, une fois traduit ; il s'agit d'utiliser la communication pour faire son marché, pour remplir son cabas, de clients gros et gras, que l'on cuisinera ensuite, dans son champ professionnel prédécoupé, à l'abri des tempêtes que pourrait éventuellement déclencher trop de solidarité avec le globe. Les spécialistes de ce sport dérivé du rapt des Sabines souhaitent nous faire croire qu'il ne s'agit que de faire connaître nos vertus, nos qualités. Toutes choses dont nous ne manquons pas sans doute mais, sincèrement, n'avez-vous pas le sentiment qu'il y a un peu de publicité mensongère, d'embellissement trompeur, de séduction fallacieuse dans cette démarche ? Mais, côté marketing, ce qui compte, c'est d'attirer, de plaire, de capter l'attention. Personnellement, les dernières démarches marketing des assistantes sociales que j'ai trouvées intéressantes, c'était à la gare Montparnasse, ou dans les rues de Paris. Mais ce n'était pas organisé par SEGUELA ! Il semble que la valeur qu'on vous recommande de mettre en valeur, on ne soit pas vraiment pressé de vous la reconnaître officiellement. "C'est que vous vous vendez mal" vous dira-t-on, histoire de rajouter une couche de marketing. Aujourd'hui, j'ai envie de vous parler pour vous dire "ne vous vendez pas"... mais faites vous quand même payer pour votre travail !

Avec le marketing, on en arrive à préconiser la communication sans n'avoir rien à communiquer... Un processus vide de contenu, un truc pour (se) faire plaisir, rapidement démenti par une absence totale de contact : on communique magnifiquement pour ne pas être en contact avec son interlocuteur ! Et ainsi la promotion de la communication en vient-elle à contredire ce qu'elle prétend promouvoir. Ainsi les CPAM envoyant en même temps sur un papier bon marché l'avis de non livraison des imprimés

médicaux par colissimo (trop cher) ET un stock (sur papier glacé quadrichromie) de publicité pour la modération dans la consommation médicamenteuse qui disqualifie l'affirmation de manque de moyens !

Le marketing ne peut être un outil de communication, c'est un outil de vente, de promotion, au mieux d'information générale, ce qui en soi n'est pas du tout négligeable, mais, s'il faut savoir communiquer pour faire un bon marketing, faire un bon marketing n'est pas synonyme de bonne communication.

Communiquer, en quoi ça consiste ?

En effet, qu'est-ce que communiquer ?

"Mettre en commun", et aussi "être en relation avec", nous dit l'étymologie.

Avec quoi communique-t-on ?

Avec tout. C'est-à-dire avec soi et avec les autres en même temps. C'est-à-dire avec tout son corps et avec le langage. C'est-à-dire aussi qu'on communique comme les vases sont communicants, dans les deux sens, en exprimant et en s'imprégnant, en laissant sortir de soi et en étant pénétré en soi.

Je vous invite dans cette direction à considérer que l'être humain n'a pas cinq sens, qui sont d'ailleurs toujours décrits comme à sens unique (de l'extérieur vers l'intérieur) mais, en plus du sixième sens que constituerait l'équilibre (sens de la situation dans l'espace environnant), **un septième sens : le langage.**

Le langage, en effet, a la même fonction que les cinq sens de la physiologie appris au certificat d'études, celle de nous représenter le monde, celle de nous construire une "vision du monde", un "entendement" des choses, de nous préciser la "saveur" de nos perceptions, de nous "faire toucher du doigt" la réalité des choses et des êtres. D'ailleurs, il est remarquable, et il a été souvent remarqué, que les langues sont infiltrées de corporel . Je veux dire par là que la langue construit le monde à partir de l'échelle corporelle de l'être humain, de son monde sensible, qu'elle représente aussi les processus physiologiques de la perception, et qu'elle métaphorise nombre de situations en assimilant corps et esprit ("en avoir plein le dos", "casser les pieds", etc...) et je veux aussi dire par là que les racines des mots, paraît-il, dérivent la plupart du temps des mots qui servent à désigner certaines parties du corps, à partir desquelles ils déclinent et construisent la

réalité.

Rappelons que nos organes des sens servent autant à exprimer qu'à recevoir :

- l'oeil voit mais lance aussi bien des messages, l'ouïe entend mais sait aussi faire entendre qu'elle ne veut rien en entendre ("il n'y a pas pire sourd...") ; tout le tube digestif, associé au goût, de réceptacle sait être aussi l'organe d'expression de l'inconsommable, de l'indigeste (cf les ulcères, colites, diarrhées...).

Ainsi, de même, la parole est-elle autant une expression de soi, qu'une réception d'une certaine image du monde.

C'est un organe des sens très particulier que le langage, car c'est un organe collectif. Si tous les hommes ont des yeux pour voir (sauf les aveugles, évidemment...) des oreilles pour entendre (sauf les sourds, évidemment...) etc, ils ont, par communautés babélisées, une langue commune, dont chacun fait son affaire, en la pensant universelle, c'est-à-dire que chacun pense que l'usage qu'il en fait (essentiellement attacher certaines significations à certains sons) il le fait comme les autres, ou plus exactement, les autres le font comme lui.

Ce que la parole ne dit pas, ce non-dit se dira par le corps. Serait-il abusif de dire qu'au fond l'inconscient, même si, selon la célèbre formule de LACAN, il est structuré "comme" un langage, l'inconscient, c'est le corps.

Pourquoi parle-t-on ?

- pour transmettre des messages, nous disent les héritiers de la Bell Company. Le langage aurait été inventé pour demander le pain à son voisin au restaurant d'entreprise, ou pour laisser sur le répondeur l'annonce que "chérie, je rentrerai deux jours plus tard que prévu, le patron nous a donné une mission urgente, type "sauver le monde ou placer trois brouettes de plus pour atteindre les prévisions annuelles" !

- pour vendre quelque chose, nous répondent les communicateurs modernes, devenus tellement des pros de la vente que certains travaillent même pour la promotion et la positivation de l'image de dictateurs bananiers ! Remarquez, s'il y a visiblement des contre-vérités pas bonnes à défendre, y-a-t-il pour autant une Vérité bonne à vendre ?

- parce qu'on est parlé par son Inconscient, le Grand Autre, nous affirment les convaincus du parlêtre lacanien. La question de pourquoi on parle ne se pose donc pas, sauf dans la mégalomanie de la conscience réflexible, aveugle à ce qui la mène à son insu.

- par désir de dialoguer, nous dit Claude HAGEGE. Besoin fondamental d'altérité, et de contact. L'homme n'est pas que "neuronal", il est "dialogual".

- une réponse que j'affectionne, c'est celle de St AUGUSTIN : On parle "pour enseigner", c'est-à-dire pour apprendre quelque chose (de soi) à l'autre. Mais en fin de compte, dit-il, on n'enseigne rien à personne, on finit seulement dans le meilleur des cas par découvrir cette part de Vérité qui est en soi, comme en chacun, après l'avoir dégagée des illusions personnelles, grâce au dialogue. On retrouve ainsi Dieu qui fait tous les hommes égaux (pensée étonnamment moderne). C'est-à-dire que parler, communiquer, c'est toujours voir revenir vers soi le message émis, et avoir ainsi l'occasion de se découvrir... appartenant à une communauté universelle. Vous excuserez, j'espère, cette référence un peu new-age ou Malrauiste du 3ème millénaire "qui sera religieux ou ne sera pas".

Tous ces points de vue ont fait la preuve, font encore la preuve de leurs justesses juxtaposées.

J'ajouterai un point de vue plus personnel, nous "dialoguons", communiquons, etc, parce que nos besoins sont internes et que l'objet supposé de leur satisfaction est extérieur. Ceci impose un détour, une expatriation momentanée de l'être, qui se découvre dépendant de son environnement. Communiquer, c'est une obligation qui nous a été livrée avec la vie, pour rester en vie. L'homme est un système ouvert, c'est-à-dire communicant.

- Une chose est sûre, on parle, ça parle, et ça communique avec et sans mots, et faute de savoir pourquoi, nous pouvons toujours essayer de comprendre comment ça se passe.

Communiquer, c'est toujours dire quelque chose de nos besoins, de notre désir. Mais, il faut bien le reconnaître, c'est souvent à notre insu.

C'est aussi toujours entretenir l'illusion que l'on pourrait être

compris, pris pour ce que l'on est (ou plutôt ce qu'on croit/espère être). Illusion rassurante et agréable, mais illusion tout de même, simple paresse à vérifier les accords entre le dit et le cru-dire, entre l'entendu et le cru-entendu. La généralisation qu'impose tout vocabulaire permet toute la marge, tout le flou nécessaire pour pouvoir entretenir l'illusion qu'on "se comprend les uns les autres". On ne parle peut-être que pour avoir, à un moment ou à un autre, l'occasion de comprendre ce que l'on a voulu dire, ce que l'on a dit sans s'en rendre compte.

Nos outils de communication nous imposent leurs contraintes : ainsi chaque organe des sens nous limite-t-il dans nos perceptions et, en même temps, nous donne-t-il accès à une partie du monde. Ce que j'exprime de la manière suivante : "Il n'existe quelque chose au dehors de nous que si nous en avons une représentation (trace, reflet) interne". Nous vivons donc en réalité dans un monde partiel, certains provocateurs diraient même fictif, que nous (re)construisons activement en permanence. Notre connaissance du monde dit "objectif" est d'ailleurs toujours liée à l'invention d'un dispositif qui fait apparaître l'objet de son étude. Le langage est sans doute, de tous les organes des sens, celui qui synthétise, multiplie, transcende toutes ces limites en imposant les siennes propres. N'étant pas linguiste, je ne me lancerai pas sur la pente savonneuse d'énoncer des vérités premières sur la structure du langage. Je vous ferai cependant part de quelques réflexions éparses à ce sujet :

- le mot est toujours une généralisation. Il crée ainsi la notion de concept qui englobe tous les objets de la même classe. Et du même coup une illusion de communauté : toutes les tables sont des meubles ayant une certaine fonction, et une certaine structure. Pourtant, je n'ai jamais affaire à LA table, mais à celle de ma grand mère, ou à son coin particulièrement douloureux, ou bien à celle, impressionnante, de mon directeur caché derrière. Il en est de même des personnes. Je n'ai jamais vu l'Essence de l'Homme. Je ne rencontre que des individus, des hommes, avec une minuscule. Il en est encore de même à l'échelon des attributs de ces individus, ce qu'on appelle leur "caractère" : une espèce de synthèse, de résumé portable, de cartographie simplifiée et commode. Untel n'est pas plus coléreux que paresseux. Je le vois dans des colères ou des paresse, là ou là, c'est tout.

Quelle importance pratique que cette généralisation ? Depuis KORZYBSKI, tout le monde répète que "la carte, c'est pas le territoire", mais chacun continue le plus souvent à croire que le mot c'est la chose : en effet, cette confusion, ça donne du sens au monde, ça le rend stable,

prévisible, manipulable aussi. Mais du même coup, ça le rend figé, opaque, méconnu. Sortir de la généralisation, et revenir à la perception de l'objet unique, localisé dans le temps et dans l'espace, permet parfois de "rouvrir le monde", et d'accéder à d'autres perspectives... grâce à d'autres mots !

- Une autre particularité du langage est d'inventer la présence de l'absence, et aussi l'absence de la présence. Je m'explique : la négation est une manière élégante et parfois même efficace, au moins pour soi-même, de nier/dénier/renier quelque chose d'inadmissible. C'est aussi une manière de dire sans dire, de révéler sans reconnaître, c'est-à-dire de faire, dans un seul et même mouvement, une chose et son contraire. Si on peut dire qu'on ne ~~pense~~ pense pas ce que l'on pense, on ne peut pas ne pas penser ce que l'on dit. Je peux aussi, grâce au langage, évoquer ce qui n'est pas là, en recouvrir ce qui est là, de manière à le masquer, l'oublier, le faire totalement disparaître, hallucination négative et positive en même temps.

- Autre particularité de la parole : on en dit toujours plus que ce qu'on croit, et souvent aussi on dit autre chose que ce que l'on croit dire. Le lapsus en est l'exemple le plus simple et le plus connu. Les "jeux de mots" involontaires, dûs aux similarités d'assonance en sont un autre, ainsi que les emmêlements de phrases doublement ou triplement négatives qui révèlent d'autres pensées. C'est dire que l'écoute se doit d'être prudente. A vouloir à tout prix entendre ce qui est dit, on en arrive assez vite à entendre aussi ce qui ne le devait pas ! On voit donc l'immense pouvoir de suggestion du langage, je veux dire par là, aussi, la suggestion dans laquelle nous sommes vis-à-vis de lui en ce qui concerne notre rapport au monde, qu'il bâtit à sa guise. Il n'y a de monde qu'infiltré par les descriptions que nous en transmettent nos sept sens (et notre culture) abuseurs et abusés.

Communiquer, c'est, on le voit j'espère par ce que je viens de vous infliger, c'est tenter de partager, dans les deux sens du mot ("**partager avec**" et "**partager en**") un monde complexe, dans lequel les niveaux et les catégories des sciences officielles, et ceux de notre science empirique personnelle, tentent de créer un ordre hiérarchisé, c'est-à-dire un ordre où le pouvoir est possible. La "nature" est profondément anarchique, au sens de Léo FERRE, "l'anarchie, c'est l'ordre moins le pouvoir". Et communiquer, c'est toujours confronter notre ordre à l'ordre/désordre des autres, c'est toujours aussi être dans le risque de voir s'écrouler cette merveilleuse construction dont la fiction peut à tout instant rencontrer le réel de son insuffisance.

Communiquer, c'est donc établir un espace ressenti comme commun, un espace imaginativement partagé, dans lequel la cohabitation est possible, et non seulement la cohabitation, mais la coopération.

Une approche systémique de la communication, ce serait de tenter de tenir compte de ces contraintes structurales et de bâtir une approche qui retire, à quelque niveau que ce soit, une prétention à être définitivement "supérieur" ou "premier". Qui, en tout cas, repérerait les effets qu'il y a à croire à la préséance de tel ou tel niveau. Ainsi, exit les interminables discussions sur l'inné et l'acquit, ou les sempiternelles ratiocinations sur la prédominance de la culture ou de la nature, ainsi que l'éternel problème de la poule et de l'œuf qui se "résout" très simplement dès qu'on pense à faire appel au coq, c'est-à-dire à la sainte trinité : la poule, l'œuf et le coq sont obligatoirement apparus en même temps, ils se sont dégagés de je ne sais quels prédécesseurs à je ne sais quelle vitesse, mais obligatoirement en même temps. A quoi ça lui aurait servi à la poule de pondre si le coq n'était pas déjà là ? Et le coq, quelle crête il ferait s'il n' y avait pas eu de poules ?

Différentes approches préparent déjà ce terrain systémique.

Les théories de la communication selon PALO ALTO, c'est une première approche dans ce sens. Je vous en rappelle les axiomes fondamentaux :

- "on ne peut pas ne pas communiquer"
- distinction entre le contenu ("indice") et la relation ("second ordre")
- distinction entre langage verbal (digital/linéaire) et langage non verbal (analogique/circulaire)
- la ponctuation arbitraire des séquences d'interactions qui institue un début (fictif) permettant d'attribuer la causalité et la responsabilité
- importance de la méta-communication, c'est-à-dire la communication à propos de la communication
- toute interaction est nécessairement définie comme symétrique ou complémentaire
- et l'adage désormais bien connu : "le problème, c'est la solution".

Le succès de ces idées tient au fait qu'elles ont permis d'élaborer une "pragmatique", c'est-à-dire toute une gamme de comportements pratiques d'intervention.

La Programmation Neuro-Linguistique (PNL) a apporté beaucoup de clarifications en ce qui concerne le "bien communiquer". Partie de l'observation concrète de ce que faisaient les personnes qui avaient un "bon contact", une "bonne écoute", la PNL s'est "contentée" de modéliser ces pratiques, sans tenir compte des théories des personnes observées. Ceci a abouti à des observations concordantes :

- nécessité d'une bonne synchronisation, verbale et non verbale, entre les partenaires d'une "bonne" communication
- acceptation du modèle du monde de l'autre, à travers la reprise de son canal de perception privilégié (visuel, auditif, kinesthésique, gustatif ou olfactif : le VAKO)
- respect des processus internes de la personne, processus que l'on peut repérer entre autre par les mouvements oculaires qui suivent l'activation de tel ou tel canal de perception (image interne, discours interne, sensation...)
- intérêt pour le processus qui amène la personne à se construire une vision problématique du monde, plus que discussion du contenu de ce processus.

La PNL, en éduquant à l'observation et à l'écoute, en favorisant le respect du monde de l'autre, en en posant a priori l'altérité, crée un contexte où l'échange et la mise en commun deviennent plus faciles. Il est souvent dit que c'est une technique "manipulatoire", il faut bien en convenir, mais fondamentalement, c'est d'une manipulation de soi-même, du développement d'une souplesse d'adaptation à ses interlocuteurs, qu'il s'agit.

Avoir **une approche systémique**, c'est intégrer ces outils, et d'autres, dans une conception essentiellement relationnelle du monde. Il y a une vision de la communication, héritée des problèmes techniques du téléphone, qui permet de résumer les choses en termes d'émetteur, de message et de récepteur. Je ne sais si c'est vrai pour les téléphones, mais pour deux personnes qui se rencontrent, ce n'est sûrement pas comme ça que ça se passe, même si bien sûr, c'est tout à fait commode de borner les choses de cette manière. En effet, la présence des personnes en communication ne peut être que concomitante, simultanée, et non alternante ; même si nous avons appris à ne pas parler tous en même temps, ça ne nous empêche pas de penser en même temps que l'autre parle, à traduire par mille petites choses non verbales cet incessant commentaire du discours de l'autre, qu'il perçoit lui-même à son insu, avec toute sa personne. De même, le message, loin d'être pure information, est-il toujours multi-informations, en même temps que multi-média pour reprendre un mot à la mode en informatique. C'est-à-

dire qu'il y a toujours plusieurs messages, intrications de "niveaux différents" qu'on peut artificiellement dé-reconstruire après coup. L'idée des niveaux est une idée commode, liée au langage lui-même; mais dans l'analyse et la compréhension des problèmes, nous ne savons pas a priori quel sera le "niveau" pertinent pour la personne, il n'y a donc aucune raison d'en privilégier un en particulier. La trame du monde est continue même si notre description du monde est, elle, discontinue. De plus la communication, la mise en commun, en relation, ne peut être qu'un phénomène qui implique totalement les protagonistes de cet échange. Si le savoir faire de l'un est important, il n'est en fait qu'un savoir accepter l'autre. Qui, dans cette danse mène le bal : le partenaire émérite ou l'inexpérimenté ? Dans cette situation, comme dans toute situation envisagée d'un point de vue systémique, le résultat est toujours une résultante, où chaque action, chaque absence d'action aussi, a pesé de tout son poids, voyant ou discret, évident ou absent pour l'observateur. C'est dire que même l'incommunicabilité, l'incompréhension sont des moyens de communication, des messages ayant leur valeur.

C'est d'ailleurs probablement là où s'arrête ma compréhension de l'autre que commence réellement notre rencontre, notre sortie conjointe de l'illusion de parler la même langue, et que s'exprime un réel désir de communication.

Quelles applications en pratique pour les assistants de Service Social ?

S'il est bien évident que les assistants sociaux doivent faire du marketing au niveau de la promotion de leur profession, globalement, il est bien évident qu'avec vos clients, c'est d'autre chose, d'une autre communication qu'il s'agit. Je voudrais résumer, sous forme de "principes", à visée mnémotechnique, quelques conclusions à ce que je viens d'exposer.

Principe de non sincérité. Premier point important : la communication ne peut jamais être considérée comme totalement "sincère". Ce serait bien naïf... et éventuellement dangereux. Il n'est pas plus question de prétendre à tout dire, ("toute la vérité et dites je le jure", fiction juridique), que de prétendre tout entendre. La communication se nourrit de ses manques, et se soutient de ses implicites. Ceci dit pour souligner que parler de quoi que ce soit, c'est toujours choisir, sélectionner dans la complexité. Le non recouvrement entre le mot et la chose suffit en lui-même à créer un espace "mensonger", sans intention de mentir.

Principe d'intentionnalité : Un grand principe de la systémique est de rappeler qu'il n'y a de vision du monde, de construction d'une réalité qu'à partir d'un objectif, d'une visée, d'un projet, fut-il inconscient. Dans un dialogue, chaque répartie s'inscrit dans un objectif dont elle nous informe. Dans une certaine mesure, il est possible d'en tenir compte, et de travailler avec. Bien des difficultés communicationnelles viennent du fait que l'on prête à l'autre des projets dans lesquels il ne peut se reconnaître, parce que restitués trop loin de sa réalité ou heurtant ses besoins fondamentaux de respect et de reconnaissance (le "si ça vous fait plaisir comme ça" ou le "d'une certaine manière, ça doit bien vous arranger").

Principes de contextualisation/rôles : Troisième remarque concernant notre sujet du jour, c'est que le contexte de l'échange le définit au moins en ce qui concerne ses limites, souvent en ce qui concerne son contenu officiel. Cette évidence, comme toutes les évidences est facilement oubliée. En clair, par exemple, cela veut dire qu'il faut bien comprendre qu'un client, au départ, ça ne peut que tenir un discours de client. Client, c'est un rôle. Ça impose un certain type de discours et ça exclut certaines choses, comme de dire qu'on n'est pas prêt à être aidé, pas prêt à réussir, à sortir de ses problèmes (qui ont sens et lien avec sa vie). A vous donc de savoir comprendre la manière dont votre client se sent obligé de bien tenir son rôle.

L'assistant social n'est pas dispensé de cette même obligation en complémentarité : combien de fois vous obligez-vous à dire ou à ne pas dire ce que vous pensez, ressentez, pour rester conformes à ce que vous croyez être une "bonne interprétation" de votre rôle ?

Une manière différente d'aborder le problème est d'envisager l'utilisation de ces éléments hétérodoxes dans le système que vous formez avec ce client (et son environnement) à la fois comme source d'information et comme outil d'intervention. Dans cette optique, vous vous rendrez compte que le client apporte toujours, en même temps que son problème, les solutions qui lui conviennent. A nous de les faire émerger et à nous de les soutenir dans leur réalisation éventuelle.

Principe de la division public/privé : Quatrième remarque : en entreprise, comme dans toute vie sociale, un délicat problème se pose; il semble qu'au nom de l'efficacité productive et managériale, certains veulent abolir toute frontière entre vie privée et vie professionnelle. Les questions à l'embauche, sous prétexte de vouloir connaître l'homme et

pas seulement le salarié, se font indiscrètes, subtilement normatives. Votre vie sexuelle (dont on se contrefout pour vous faire ramasser des poubelles), devient tout à coup fondamentale pour évaluer votre motivation au travail. Votre petite enfance (quels traumatismes mal digérés pourraient engendrer des complexes anti-productifs ?), vos fantasmes, vos croyances religieuses doivent là, tout de go, face à des gens boutonnés et positivement souriants, s'étaler. Cette tendance, encore minoritaire j'espère, ne peut qu'aboutir à l'inverse de ce qu'elle prétend faire. Elle ne peut que provoquer à établir une communication du pseudo, construite sur l'exhibition permanente d'une vie "privée" présentable, falsifiée, reconstruite à usage de marketing individuel, de plus en plus coupée de la réalité de la personne (qui ne peut qu'être problématique).

L'assistant social, dans ce contexte, se doit, me semble-t-il, de défendre la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Le secret est l'outil de cette indispensable protection : un dire ne peut avoir de valeur que s'il existe un espace où il est possible de ne pas dire, c'est-à-dire un espace de liberté, un espace où il est possible de penser sans dire, et de dire sans que ce soit redit à d'autres.

En conclusion, j'espère avoir atteint un peu mon objectif : vous faire toucher du doigt l'idée, pourtant bien abstraite, que communiquer n'est une solution à rien. C'est seulement un moyen. Même un grand savoir-faire dans la simulation des signes de "bonne communication" ne dispensera jamais personne d'avoir à (se) répondre sur la question de ce qu'il attend de l'autre. Rappelons-nous que les meilleurs communicateurs attirent toujours les sympathies, génèrent du transfert, c'est-à-dire savent créer les situations de supposé pouvoir espérées de leurs interlocuteurs, et que la question n'est pas celle de l'amour qu'on peut leur porter, mais celle de l'utilisation qu'ils peuvent faire de cet "amour" qu'ils savent susciter. Les escrocs sont toujours, d'abord, particulièrement sympathiques...

QUESTIONS

Question : Que peut-on dire d'une expression souvent entendue "être authentique" ?

F. BALTA : Par boutade je dirai que c'est être autant tic que tac ! D'ordinaire, on pense qu'être authentique, c'est coller à ce que vous dites, y croire vraiment... Mais ce n'est pas une garantie de ne pas se tromper, une garantie de vérité, c'est une garantie de rien du tout. C'est un état qui accompagne la conviction, une expression, un mode de sincérité. N'oubliez pas, quand vous êtes dans cette sincérité, qu'il y a peut-être une ombre à cette sincérité. Quand je me sens dans l'indignation par exemple, il y a un côté crapule chez moi que je sens poindre : le plaisir d'être du bon côté de la critique, le profit que je tire de ce qui m'indigne... Nous vivons dans un monde centré par le soleil où il ne peut pas y avoir de personnage sans ombre... Être authentique, pour moi, ce serait tenter de tenir compte de l'ombre, l'intégrer avec la lumière. Être autant tic que tac... .

Question : Que fait-on de la demande dans ce fatras de mensonges ?

F. BALTA : Ce ne sont pas des mensonges, ce sont des vérités contradictoires...

Question (suite) : La demande est implicite...

F. BALTA : Elle est même "duplicite". Il y a une certaine duplicité dans la demande. Il existe un courant de pensée à propos de la demande implicite. Il s'agirait d'amener la personne qui a une demande simple, "je veux de l'argent" par exemple, à se rendre compte qu'elle a une autre demande, que nous connaissons, et que nous allons lui révéler, ou, à tout le moins, qu'elle va découvrir grâce à notre aide. Je ne pose pas la question en ces termes. J'accepte la demande telle qu'elle est formulée, mais je la resituerai dans son contexte. C'est lui qui va me permettre de travailler sur l'émergence de la demande dite implicite. Il peut être difficile de répondre à une demande, à cause de son contexte, qui me complique la vie et complique celle du client.

Des niveaux différents vont apparaître, qui contrarient la demande; ce peut être d'autres attachements, d'autres exigences, d'autres alliances, d'autres fidélités ; je vais travailler sur la multiplicité et la complexité de ces contextes.

Question : Nous pouvons, face à une demande d'argent, penser qu'elle est faite pour permettre à la personne de continuer à boire ou à jouer. Accéder à cette demande, c'est jouer avec une stratégie qui nous place en position de sympathie par rapport à l'autre, avec l'espoir de faire émerger plus tard une autre demande.

F. BALTA : Je ne suis pas sûr que se faire rouler dans la farine soit un gage de sympathie... On peut, dès la première seconde, travailler avec le client sur le contexte dans lequel cette demande se fait. Il y a des demandes auxquelles on ne sait pas répondre, auxquelles on n'a pas envie de répondre. Il y a une réflexion à reprendre à chaque fois : quelle est mon intention ? Elle peut être stratégique : je donne ce qu'on me demande parce que j'espère que la personne pourra me demander autre chose la prochaine fois, ou que je pourrai l'amener à me demander autre chose, pour préserver une certaine qualité de relation. Pourquoi pas ? Ce qui peut aussi préserver une certaine qualité de relation avec quelqu'un, c'est de lui dire : "Dans ce contexte là, il n'est pas question que je fasse quelque chose avec vous". Parfois, je travaillerai sur tout à fait autre chose. A chaque fois, **nous sommes co-créateurs de la demande**. Les spécialistes de l'assistance et de la multiplicité des aides que sont certains de nos clients savent très bien qu'il y a des choses qu'on demande à un endroit et pas à un autre. Et ils savent comment il faut demander. Dans ce jeu-là, je ne suis pas sûr qu'il y ait une demande ; d'une manière systémique, je dirai qu'il y a des relations dans lesquelles certaines demandes vont s'exprimer en suivant les règles du système dans lequel ça se passe. A chaque fois, il s'agit de mener une réflexion particulière sur le système que nous formons avec l'intéressé.

Question : Vous avez essentiellement parlé de communication inter-individuelle et peu de communication collective. Dans l'entreprise se pose le problème de la communication collective qui émane de la hiérarchie en direction de l'ensemble des salariés, qui est une demande de toutes les parties. Comment peut-on concilier les conditions de communication inter-individuelle avec celles de la communication collective ?

F. BALTA : Je me suis axé sur l'idée que vous travaillez avec des personnes, que, bien sûr, vous tiendrez compte du contexte dans lequel sont ces personnes et en particulier du contexte de l'entreprise où il y a un certain discours qui est tenu. Mon idée est que ce discours de l'entreprise a des caractéristiques particulières : c'est un discours qui veut viser à une certaine productivité, à l'intérêt même de l'entreprise. Il y a peu de temps, j'écoutais dans cette salle un PDG d'une grande entreprise française qui parlait d'un capitalisme à visage humain, à l'allemande, pas le capitalisme sauvage américain ! A une question précise, il est apparu très vite que le discours de l'entreprise (celui de ses dirigeants qui parlent en son nom) avait une contrainte fondamentale : le bilan de fin d'année ! Si l'humanisme pouvait y entrer, il y était, sinon, face aux impératifs du bilan, il était le premier à sortir. Personnellement, je ne vous appelle pas des "médiateurs", je vous appelle des "personnels-tampons", des personnes écrasées, déchirées entre des exigences totalement contradictoires (et pourtant légitimes) de défense de l'individuel et de respect d'un discours collectif. Je ne vois pas comment vous pourriez en sortir indemnes, c'est-à-dire comme un "catalyseur" qui sortirait de l'opération inchangé. C'est un jeu extrêmement difficile. Le principe est de savoir où vous vous situez. Dans un petit topo que j'ai fait, je mettais l'assistante sociale du côté du discours de la personne, comme ayant le rôle de défendre l'individu, ce qui fait l'individualité de chacun. Le discours officiel de l'entreprise peut se concilier cela, mais fondamentalement, on n'en est pas, je crois, à des entreprises qui visent cela, même si j'ai entendu dire que deux ou trois entreprises récemment créées partaient sur cette base. L'entreprise fait vivre les gens, ils ont besoin d'elle, elle a besoin d'eux. Il y a un équilibre, un rapport de force, une complémentarité et un antagonisme. Le PDG a choisi de faire du profit avec sa boîte. Vous, artificiellement, vous avez choisi d'aider un certain nombre de personnes à se tirer le mieux possible dans ce contexte là, à s'adapter, à survivre. Vous avez à respecter et à tenir compte du discours de l'entreprise, mais pas obligatoirement à vous y conformer; vous devez vous situer, je pense, sur un autre plan, mais qui n'est pas le plan de la lutte contre (ou pour) ce discours, ce n'est pas votre travail, me semble-t-il.

Question : Vous nous faites un portrait de bonne sœur laïque ou de curé en confidences. Nous avons le devoir de nous faire connaître au-delà de ces confidences.

F. BALTA : C'est ce que j'appelle le côté marketing.

Question : Pas forcément !

F. BALTA : Dans ce que vous faites avec les gens, le centre de votre action, de vos choix stratégiques, c'est vous. Se faire connaître (reconnaître ?) dans l'entreprise, c'est une toute autre affaire, ce n'est pas faire connaître ce que l'on fait, c'est faire connaître ce que les gens peuvent attendre de vous; ce n'est pas les informer sur les moyens, la technique, vous n'avez pas à expliquer vos moyens d'action, d'autant qu'on ne sait pas à l'avance comment on va s'y prendre avec telle ou telle personne. Se faire connaître, c'est faire savoir ce que nous offrons aux gens. Il semble que l'on vous laisse de moins en moins offrir de possibilités aux gens, puisqu'il paraîtrait qu'on pousserait un certain nombre d'assistants sociaux sur le bord, sinon hors, des entreprises. C'est dans un tout autre domaine (que celui de la relation au client) qu'il y aurait une action collective à mener : c'est vous, en tant que profession, qui avez quelque chose à défendre et à faire connaître : le champ où votre intervention est justifiée.

Le travail avec la personne dans l'entreprise est un travail de contextualisation, où l'on tient compte du discours particulier de telle ou telle entreprise, celle où vous êtes, et de votre personnalité. Vous faire connaître en tant que profession n'est pas une affaire individuelle, même si chacun d'entre vous peut, et doit, soutenir un discours professionnel collectivement élaboré.