

*Luxembourg multi-LEARN Institute  
for Interaction and Development in Diversity, a.s.b.l.*



Luxembourg multi-LEARN Institute est une association sans but lucratif (a.s.b.l.)  
enregistrée au Luxembourg sous le numéro RCS F7758.

Contact : [aloha@multi-learn.org](mailto:aloha@multi-learn.org)

Site web : <https://multi-learn.org>

***Rapport de recherche:***

***WAIT IN :***

***En attendant... apprendre, participer et interagir***

Directrice du projet : Dr. Gudrun Ziegler

Coordinatrice du projet : Natalia Duruş (PhD) et Jinyoung Choi (PhD)

Contributeurs Luxembourg multi-LEARN Institute : Philippe Blanca (PhD)

Ed. Luxembourg multi-LEARN Institute asbl. (2020)

ISBN : 978-2-9199581-3-9

ISBN 978-2-9199581-3-9



9 782919 958139

## WAIT IN: En attendant... apprendre, participer et interagir

Luxembourg multi-LEARN Institute for Interaction and Development in  
Diversity, a.s.b.l.

Le projet « WAIT IN: En attendant... apprendre, participer et interagir » a été réalisé dans le cadre du Plan d'action national d'intégration (PAN) 2019 entre septembre et décembre 2019 grâce à un financement du Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région.

« Les opinions et interprétations exprimées dans cette publication engagent uniquement leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions du Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région. »

Avec le soutien de :



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille, de l'Intégration  
et à la Grande Région

## WAIT IN : les attentes de l'attente / les attendus de l'attente

---

<i>WAIT IN : les attentes de l'attente / les attendus de l'attente</i> .....	1
<b>1. Le projet WAIT IN en bref</b> .....	2
<b>2. Pistes d'action et recommandations / préconisations</b> .....	3
<b>4. Une approche de terrain : entretiens, observations, questionnaires</b> .....	9
<b>4.1. La collecte des données</b> .....	9
4.1.1. Les entretiens avec des agents d'établissements luxembourgeois .....	10
4.1.2. Les entretiens avec le public.....	11
4.1.3. Observations de salles d'attente .....	11
4.1.4. Questionnaire en ligne adressé aux agents .....	13
<b>4.2. L'approche méthodologique : le potentiel de la salle d'attente</b> .....	14
<b>4.3. Deux études antérieures</b> .....	15
<b>5. Mise en relation des données</b> .....	18
<b>5.1. Niveau institutionnel</b> .....	18
Informer : Accès à l'information (A-D). .....	18
<b>5.2. Niveau du public accueilli</b> .....	23
Soutenir : L'autonomisation du public/des citoyens (E).....	23
Accompagner : proximité et personnalisation (F). .....	24
Recevoir : La ritualisation de la rencontre administrative (G-H).....	26
<b>5.3. Niveau des agents</b> .....	31
Apprendre : Prise de conscience, échange et développement des pratiques (I). .....	31
(Se) former : Le métier d'agent/e, d'accueillant/e (J-K). .....	32
<b>En guise de conclusion : perspectives</b> .....	36
<b>Annexes</b> .....	37
<b>Annexe 1 : Guide d'entretien agents</b> .....	37
<b>Annexe 2 : Guide d'entretien usagers</b> .....	40
<b>Annexe 3 : Formulaire de consentement</b> .....	42
<b>Bibliographie</b> .....	43

## 1. Le projet WAIT IN en bref

---

Le projet **WAIT IN : En attendant... apprendre, participer et interagir** ou **WAIT IN** a été développé entre septembre et décembre 2019. Il a reçu le soutien financier du Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région (Luxembourg) dans le cadre de l'appel à projets PAN (Plan National d'Intégration) 2019.

Le projet **WAIT IN** propose de valoriser et de rendre visible le potentiel, souvent peu exploité, de la salle d'attente et de l'interaction agent-public en tant qu'espace-temps participatif et d'apprentissage (apprendre le Luxembourg, ses valeurs, ses cultures). Il a comme objectif d'identifier de façon empirique (c'est-à-dire évaluée sur le terrain), « les attentes » / la vision / les représentations des acteurs des établissements luxembourgeois, agents/conseillers/accueillants et public/usagers/clients.

Pour atteindre ces objectifs, **21 entretiens avec des agents et 11 entretiens avec des usagers** ont été réalisés, afin d'interroger les expériences en tant qu'agent d'accueil ou en tant qu'utilisateur bénéficiant de cet accueil. Nous avons mené également **11 observations de salles d'attente** et avons obtenu **15 réponses à un questionnaire en ligne adressé aux agents**.

L'analyse des résultats des différentes actions mises en œuvre durant le projet débouche sur la formulation de **11 pistes d'action situées à trois niveaux : au niveau institutionnel, au niveau du public accueilli et au niveau des agents**. De ces pistes d'action découlent des **recommandations / préconisations** adressées aux organismes/structures et indirectement à leurs agents en termes d'accueil des publics. Nous avons également produit **deux planches** illustrant, d'un côté, des éléments de la salle d'attente (d'après nos observations), de l'autre, des éléments de l'interaction agent-usager (d'après notre analyse). Ces deux planches accompagnent la communication de recommandations / préconisations.

Le projet **WAIT IN** vise à renforcer l'implication des nouveaux arrivants en contribuant à leur autonomie, leur participation active et leur engagement personnel vis-à-vis du Luxembourg. Il contribue à la socialisation des publics (relais entre participants, coopération, entraide, apprentissage du français/du luxembourgeois en interaction) en proposant des dispositifs d'action, des outils pédagogiques et de formation (y compris des agents).

Dans la présentation du projet, la section 2 présente les 11 pistes d'action et les recommandations / préconisations formulées ; la section 4 porte sur la conception, l'approche méthodologique et des études antérieures, tandis que la section 5 montre les représentations mises en avant par les agents et les usagers sous la forme d'une analyse de potentiel (forces, faiblesses, opportunités et défis).

## 2. Pistes d'action et recommandations / préconisations

---

L'analyse des résultats des différentes actions mises en œuvre durant le projet (entretiens, observations et questionnaires), débouche sur la formulation de 11 pistes d'action. De ces pistes d'action découlent des recommandations / préconisations adressées aux établissements / structures et indirectement à leurs agents en terme d'accueil des publics.

Les 11 pistes d'action (A-K) sont présentées dans la colonne « Forces ». Elles sont le résultat de l'analyse des représentations exprimées par les agents et les usagers. Les colonnes « Faiblesses », « Opportunités » et « Défis » ont pour rôle d'établir un équilibre entre le potentiel et la réalité du terrain.

	<b>(1) Forces</b>	<b>(2) Faiblesses</b>	<b>(3) Opportunités</b>	<b>(4) Défis</b>
A	Gestion décentralisée de l'information et des pratiques au niveau des communes : prendre en considération les besoins locaux	Se familiariser avec plusieurs modes de fonctionnement	Création de projets/pratiques innovants : information au format et langage faciles	Sectorisation géographique de l'information
B	Multilinguisme : information présentée dans plusieurs langues pour répondre aux besoins existants	Mutualisation de l'information multilingue	Développer de nouvelles pratiques	Sectorisation linguistique de l'information
C	Mise à disposition de l'information dans les salles d'attente : au format papier, numérique et sur demande	Information seulement disponible à la demande	Accompagnement personnalisé en face-à-face	Présence de bornes d'information/d'écrans présentant l'information dans les salles d'attente
D	Mise à jour de l'information	Risque d'erreur élevé en cas de transmission par voie informelle	Contact social, échange, intégration, développement des pratiques	Transmission de l'information : voie formelle et informelle

E	Accompagnement en côte-à-côte : l'autonomisation de la personne	Connaissance/partage de cadres de références	Échange et développement des pratiques	Équilibre entre rendre service et empowerment
F	Proximité et personnalisation de l'accueil	Agencement de l'espace	Faciliter l'écoute	'Remettre' le contact à taille humaine
G	Suivre une procédure	Trouver le bon équilibre entre le suivi de la procédure et l'approche centrée sur la personne	Créer de l'appartenance	Aller au-delà de son conditionnement
H	Marqueurs de l'accueil	Gestion de ressources	Prendre le temps pour cibler la demande	Répondre à la demande dans le respect de la diversité
I	Échanger les bonnes pratiques	Pérenniser l'information	Conceptualiser de nouvelles procédures et services	Établir des contacts avec d'autres associations
J	Former à l'accueil	Information vs compétences	Se construire	Offres de formation
K	Savoir être distinct sans être distant	Alignement entre les valeurs de l'établissement et les valeurs de l'agent	Apprendre à gérer son stress	Visibilité des valeurs de l'établissement

Les pistes d'action (A-K) de la colonne « Forces » sont reprises ci-dessous et développées en tant que recommandations / préconisations. Ces recommandations tiennent lieu de conclusion.

### **A. Gestion décentralisée de l'information et des pratiques au niveau des communes : prendre en considération les besoins locaux**

→ L'autonomie dont jouissent les communes représente un défi pour la population nouvellement établie au Luxembourg. Informer les citoyens d'une commune sur les changements récents au sein de la Commune et les nouveaux arrivants sur les politiques et les pratiques de la commune est un point essentiel.

Informez les citoyens de la commune sur les changements récents au sein de la commune et les nouveaux arrivants sur les politiques et les pratiques de la commune :

- sur le site internet de l'établissement
- sur les réseaux sociaux
- lors de séances d'information

- grâce à un kit d'information lors de leur enregistrement avec la commune
- par des flyers distribués dans les boîtes à lettres
- en format numérique dans la salle d'attente
- en format papier dans la salle d'attente
- lors d'événements
- en format papier : city magazine

## **B. Multilinguisme : l'information présentée dans plusieurs langues pour répondre aux besoins existants**

→ Le multilinguisme est l'un des points forts du Luxembourg. C'est aussi un défi, en termes de présentation de l'information car il touche aux politiques publiques, aux compétences personnelles, à l'égalité des opportunités, etc. Les politiques et pratiques relatives à la présentation multilingue de l'information doivent tenir compte, dans la mesure du possible, du profil du public.

Tenir compte, dans la mesure du possible, du profil du public, dans la présentation / mise à disposition multilingue de l'information :

- numérique et/ou papier, dans une seule langue
- numérique et/ou papier, dans les trois langues du pays
- numérique et/ou papier, dans les trois langues du pays et en anglais
- numérique et/ou papier, dans d'autres langues dans la salle d'attente
- en face-à-face, dans les langues maîtrisées par les agents de l'établissement
- mettre à disposition des interprètes sur demande.

## **C. Mise à disposition de l'information dans les salles d'attente : en format papier, numérique et à la demande**

→ La mise à disposition du public de l'information accroît son autonomie et, par conséquent, le processus d'intégration. Les réceptions et les agents ont la possibilité de renforcer ce contenu (disponible en format papier ou numérique), dans un processus proactif d'accompagnement et d'information du public.

Mettre à disposition l'information en format papier, numérique et à la demande :

- sur le site internet de l'établissement
- sur un site centralisé (guichet.lu)
- en format papier dans la salle d'attente
- en format numérique dans la salle d'attente
- à la demande à la réception de l'établissement
- en face-à-face lors d'une rencontre avec un agent
- sur les réseaux sociaux
- lors de séances d'information.

## **D. Mise à jour de l'information : voie formelle et voie informelle**

→ Les politiques administratives, éducationnelles, etc., évoluent rapidement dans un environnement en pleine croissance comme celui du Luxembourg. Il est essentiel que les

informations soient mises à jour et disponibles sur les canaux officiels / par voie formelle.

Mettre à jour l'information sur tous les canaux de l'établissement :

- sur le site internet de l'établissement
- sur les sites centralisés
- en format papier dans la salle d'attente
- en format numérique dans la salle d'attente
- sur les réseaux sociaux
- en organisant des séances d'information des agents.

### **E. Accompagnement en côte-à-côte : l'autonomisation de la personne**

→ L'autonomisation du public/des citoyens consiste à donner au public les moyens qui lui permettent de gérer sa vie au Luxembourg : l'information doit être disponible sous un format approprié, les rencontres en face-à-face avec les agents doivent encourager le public à adopter de nouvelles pratiques, faciliter l'apprentissage de nouvelles pratiques, etc.

Encourager l'autonomisation du public lors de son passage dans la salle d'attente par :

- la visibilité sur les services offerts par l'établissement et la mise en place d'un distributeur de tickets (si nécessaire)
- l'explication de la terminologie des services, des pratiques de l'établissement lors de rencontres avec les agents/accueillants (mise en place d'un dictionnaire explicatif si nécessaire).

### **F. Proximité et personnalisation de l'accueil**

→ L'accompagnement consiste dans la construction d'un terrain commun entre l'agent et le public pour l'optimisation du service. La construction du terrain commun passe par la proximité et la personnalisation de l'accueil.

Remettre le contact administratif à taille humaine par :

- le design/ergonomie du bâtiment de l'établissement (ex. signaler la sortie, les toilettes, etc.)
- l'égalité de l'accès (ex. usagers avec besoins spécifiques)
- l'agencement de la salle d'attente avec les bureaux des agents (ex. avoir une visibilité sur la salle d'attente pour une meilleure gestion de l'attente)
- l'agencement des meubles de la salle d'attente (ex. besoin de confidentialité, besoin de confort, coin enfant, etc.)
- l'équipement de la salle d'attente (ex. portemanteau, fontaine à eau, réseau wifi, etc.)
- l'emplacement des outils dans les bureaux d'accueil (ex. l'ordinateur ne bloque pas le contact visuel avec l'utilisateur)
- en rendant visible les noms et les fonctions des agents
- en rendant visible les langues parlées par les agents.

### **G. Suivre une procédure**

→ La mise en place et la documentation d'une procédure (procédure de l'accueil en l'occurrence) est essentielle pour garantir la qualité des services fournis par l'établissement.

S'assurer de la qualité de services de l'accueil par la mise en place d'actions destinées à :



- documenter la procédure de l'accueil à l'écrit
- former les agents à la procédure d'accueil (par ex. saluer, s'asseoir, se présenter, informer, écouter, cibler la demande, répondre à la demande, récapituler les points principaux, etc.)
- former et encourager les agents à trouver le bon équilibre entre le suivi de la procédure et l'approche centrée sur la personne.

## H. Marqueurs de l'accueil

→ Les premiers instants d'accès/de contact avec un établissement sont décisifs pour assurer une rencontre avec le moins de stress possible (pour l'agent et l'utilisateur). Les marqueurs (mots, gestes, regards, etc.) de l'accueil contribuent souvent au bon déroulement de la rencontre.

Lors du premier accueil s'intéresser à (selon le cas) :

- établir un contact visuel
- saluer
- sourire
- serrer la main
- se présenter
- mettre le public à l'aise/confortable (ex. offrir un verre d'eau)
- présenter les services de l'établissement
- présenter la procédure/le déroulement de la rencontre
- écouter
- prendre des notes
- prendre le temps nécessaire pour cibler la demande
- répondre à la demande dans le respect de la diversité
- récapituler la demande et réviser les notes avec l'utilisateur
- conseiller
- se mettre d'accord sur les étapes à suivre.

## I. Échanger les bonnes pratiques

→ L'échange de bonnes pratiques permet aux établissements d'économiser de l'argent et du temps. En outre, les services ne peuvent que gagner en qualité si l'on sait où et vers qui orienter les clients pour certains services spécifiques. Enfin, il s'agit d'un processus d'apprentissage et de formation sur le tas pour les agents des établissements.

Encourager l'échange et la collaboration au sein de l'établissement et avec d'autres établissements au moyen :

- d'activités/événements communs
- d'échanges réguliers (formels et informels)
- de procédures de pérennisation de l'information
- de communication autour de nouveaux services
- d'observations / *shadowing* des activités de collègues.

## **J. Former à l'accueil**

→ Étant donné que le premier accueil joue un rôle si important dans l'expérience que l'utilisateur aura dans un établissement, il est d'une importance majeure de former les agents à l'accueil.

Former les agents à l'accueil :

- en interne (ex. travail en binôme, suivi de procédures écrites)
- en externe (ex. INAP, etc.)
- à prendre en considération tout autant l'acquisition de l'information, que la construction de compétences (ex. travail en équipe)
- à se positionner par rapport au contexte spécifique (ex. contexte migratoire)
- à se positionner par rapport aux ressources spécifiques (ex. verbales et non-verbales)
- à se développer au sein de l'établissement par rapport à ses propres ambitions et valeurs.

## **K. Savoir être distinct, sans être distant**

→ Un travail qui exige un contact constant avec le public peut impliquer un certain stress en raison de la quantité d'informations traitées, des émotions exprimées par le public, de la gestion des flux du public, etc. Savoir être distinct sans être distant est ainsi une compétence importante.

Mettre à disposition des agents la possibilité :

- de sessions de coaching/prévention du stress
- de sessions de supervision
- de sessions d'échange avec les collègues
- un emploi du temps convenable par rapport à la distribution des heures d'accueil public
- un espace-temps pour rendre visible/mettre à l'honneur des compétences personnelles
- de campagnes de prévention
- de participer à la construction de services/définition des valeurs de son établissement.

## 4. Une approche de terrain : entretiens, observations, questionnaires

---

### Note préalable : les termes clés (en interaction) : agent, usager/public

La *Charte Marianne* emploie les termes d'« usager » et « agent » pour faire référence aux acteurs des établissements publics : « *Marianne* s'adresse à l'**usager** comme au citoyen ».

Pour se référer au système qui accueille ces acteurs, la *Charte* parle de « **service public** ».

Nous avons testé et confirmé l'utilisation de ces termes lors des entretiens avec les agents. Nous ajoutons l'utilisation du terme « **accueillant(e)** », introduit par l'un des agents interrogés.

### 4.1. La collecte des données

Le projet propose une approche « bottom-up », une « vision de terrain » de l'accueil, la vision de ceux qui sont les acteurs de l'administration, les agents et le public/les citoyens. Par « vision », nous entendons les représentations des personnes interrogées. Nous avons conduit :

- 21 entretiens semi-structurés avec des agents ayant à la base un guide d'entretien de 22 questions. L'entretien des agents est structuré en trois parties : la salle d'attente, l'accueil et l'interaction (Annexe 1)
- 11 entretiens semi-structurés avec le public/des citoyens autour de 4 grands thèmes. Cet entretien se concentre surtout sur le vécu des citoyens dans une dichotomie « j'apprécie » / « j'ai des difficultés à » (Annexe 2)
- 15 réponses à un questionnaire en ligne adressé aux agents. Le questionnaire comprend 18 questions (Annexe 3)
- 11 observations de salles d'attente.

Dans l'esprit de l'analyse interactionnelle, nous abordons les données recueillies avec un regard « non-motivé » (Sacks 1984 : 27) : « nous nous asseyons avec un ensemble de données, nous faisons un certain nombre d'observations et nous regardons où tout cela nous mène » (Sacks 1984 : 27). Nous rassemblons, dans un deuxième temps, des collections d'exemples traitant du même sujet pour choisir ensuite les thèmes le plus fréquemment évoqués par les personnes interrogées. Ces thèmes sont ensuite considérés dans leur affordance « positive » (voir section suivante), à savoir, sous l'angle des valeurs qu'ils promeuvent.

En ce qui concerne la procédure de collecte des données, nous avons informé les personnes interrogées de la procédure, tant oralement que par écrit, au moyen d'une fiche d'information et d'un formulaire de consentement (Annexe 4). Nous avons souligné les points suivants :

- les données ne seront utilisées que pour les besoins du projet Wait IN. Pour toute autre utilisation, les personnes seront contactées afin d'obtenir un autre consentement ;
- aucune information concernant la personne ou l'établissement ne sera divulguée ;
- les personnes interrogées parlent en leur nom propre et non au nom de l'établissement pour lequel elles travaillent (sauf décision contraire préalable).

#### 4.1.1. Les entretiens avec des agents d'établissements luxembourgeois

	Date de l'entretien	Établissement	Fonction	Sexe	Age	Nationalité
Agent 1	10/Oct/2019	Commune	Bureau de population	M	20s	Luxembourg
Agent 2	15/Oct/2019	Commune	Relations publiques	F	30s	Luxembourg
Agent 6	7/Nov/2019	Commune	Bureau de la population	M	40s	Luxembourg
Agent 5	31/Oct/2019	Commune	Relations publiques	M	50s	Luxembourg
Agent 7	18/Oct/2019	Caisse pour l'Avenir des Enfants (CAE)	Réception	M	20s	Luxembourg
Agent 3	15/Nov/2019	Planning Familial	Directrice administrative	F	50s	Luxembourg
Agent 4	15/Nov/2019	Planning familial	Accueillante	F	40s	Allemagne
Agent 8	21/Oct/2019	Ministère de l'Éducation	Conseiller	M	30s	Luxembourg
Agent 9	28/Oct/2019	Ministère de l'Éducation	Conseiller	F	30s	Luxembourg
Agent 15	3/Dec/2019	Ministère de la Santé	Ressources humaines	F	40s	Luxembourg
Agent 10	29/Oct/2019	Administration publique	Agent	M	40s	Belgique & Luxembourg
Agent 17	4/Dec/2019	Administration publique	Agent	M	50s	France
Agent 16	27/Nov/2019	Chambre de Commerce	Relations publiques	F	40s	Italie
Agent 14	19/Nov/2019	Croix Rouge	Interprète	F	30s	Luxembourg
Agent 12	23/Oct/2019	Cabinet médical	Médecin	M	50s	Luxembourg
Agent 20	13/Dec/2019	Cabinet médical	Médecin	F	40s	Roumanie
Agent 21	22/01/2020	Société privée	Bureau d'expatriés	F	50s	Pays-Bas
Agent 11	29/Oct/2019	Société privée	Ressources humaines & Relations publiques	F	40s	France
Agent 13	17/Oct/2019	Société privée	Réceptionniste	F	50s	Luxembourg

Agent 18	12/Dec/2019	Société privée	Gérant	M	40s	France
Agent 19	12/Dec/2019	Société privée	Partenaire	M	40s	Luxembourg et France

#### 4.1.2. Les entretiens avec le public

	Date de l'entretien	Établissement	Fonction	Sexe	Age	Nationalité
Usager 1	29/Oct/2019	Ministère de l'Éducation	Enseignant	F	30s	US
Usager 2	28/Oct/2019	Université	Chercheur	M	30s	Russie
Usager 3	14/Oct/2019	Université	Chercheur	F	30s	Serbie
Usager 4	24/Oct/2019	Université	Chargée de projet	F	40s	Belgique
Usager 5	30/Oct/2019	Institut de recherche	Chercheur	M	40s	Corée de Sud
Usager 6	18/Oct/2019	Femme au foyer	n/a	F	40s	Chine
Usager 7	28/Oct/2019	Femme au foyer	n/a	F	30s	Corée de Sud
Usager 8	10/Oct/2019	Banque	Analyste	F	40s	Roumanie & Luxembourg
Usager 9	30/Oct/2019	Société privée	Employée	F	40s	Corée de Sud
Usager 10	28/Oct/2019	Société privée	Employée	F	30s	Corée de Sud
Usager 11	16/Oct/2019	Cabinier d'avocats	Avocat	M	40s	Belgique

#### 4.1.3. Observations de salles d'attente

Dans le cadre du projet WAIT IN, nous avons visité les salles d'attentes de 11 établissements : Ville de Luxembourg, CAE, CCSS, Ligue Médico-Sociale, ADEM, Planning familial, OLAI, cabinet médical, maison médicale, POST, société privée.

Lors de ces visites, nous avons pris en considération : le distributeur de tickets, les tableaux d'information, l'écran, les formulaires en format papier, les dépliants, les services (fontaine à eau, poubelles/recyclage de déchets, réseau wifi, portemanteau, environnement sonore), l'ameublement (chaises, canapés, coin enfant), la signalisation (toilettes, sortie, guichets, etc.), le personnel de sécurité. Les résultats des observations sont triangulés avec l'analyse des données des entretiens.

## **Distributeur de tickets**

- Cas 1 : inexistant, toute demande passe par l'accueil
- Cas 2 : existant mais pas fonctionnel
- Cas 3 : existant, fonctionnel, utilisé, mais sans présentation (numérique ou papier) des services
- Cas 4 : existant, fonctionnel, utilisé, présentation des services en format papier
- Cas 5 : existant, fonctionnel, utilisé, présentation des services en format numérique

## **Langues**

- Cas 1 : dans une seule langue
- Cas 2 : dans trois langues
- Cas 3 : dans quatre langues

## **Formulaires en format papier**

- Cas 1 : inexistant, toute demande passe par l'accueil
- Cas 2 : existants, mais non accessible au public, toute demande passe par l'accueil

## **Écrans**

- Cas 1 : inexistant
- Cas 2 : existants, diffusion d'un film
- Cas 3 : existants, diffusion d'une présentation des services

## **Coin enfant**

- Cas 1 : inexistant
- Cas 2 : jouets, livres
- Cas 3 : table, chaises, jouets et livres

## **Aménagement**

- Cas 1 : Plantes, exposition d'art
- Cas 2 : Murs vitrés entre la salle d'attente et les bureaux des agents
- Cas 3 : Bureaux avec vue sur la salle d'attente
- Cas 3 : Bureaux sans vue sur la salle d'attente

## **Services**

- fontaine à eau (existant/inexistant)
- poubelle/recyclage de déchets (existant/ inexistant)
- réseau wifi (existant/inexistant)
- portemanteau (existant/inexistant)
- environnement sonore (existant/inexistant)

## **Signalisation (langues)**

- Cas 1 : anglais/français/luxembourgeois
- Cas 2 : français/allemand/anglais
- Cas 3 : français

#### 4.1.4. Questionnaire en ligne adressé aux agents

Le questionnaire en ligne adressé aux agents a été élaboré à partir des premiers résultats des données empiriques (les entretiens). Il s'adresse aux agents d'un établissement privé ou public qui ont un contact direct avec le public (réception et accueil du public, bureau de la population, commune, association, espace santé, société privée, etc.). Le questionnaire se compose de 18 questions et le temps moyen de réponse est de 7 minutes. Les réponses sont strictement confidentielles (nous n'avons pas collecté d'informations personnelles, comme par exemple le nom ou l'adresse email des répondants).

Il est à noter que le questionnaire, d'une part, s'est adressé à un public plus large (toute personne ayant le lien pouvait remplir le questionnaire) et que, d'autre part, il a élargi la portée de l'étude en confirmant certains points qui sont ressortis comme importants lors des entretiens. Nous reprenons ces points ci-dessous :

- INFORMER : renseigner/informer, conseiller, orienter et accueillir sont les activités principales des agents ayant répondu
- ACCUEILLIR : la majorité des rencontres administratives ont lieu sans rendez-vous
- ACCOMPAGNER : les 5 langues de fonctionnement sont : le français, le luxembourgeois, l'allemand, l'anglais et portugais
- ACCOMPAGNER : le luxembourgeois, le français et l'anglais sont à égalité quant à la fréquence d'usage
- SOUTENIR : le public pose « souvent » (40%) des questions sur des termes techniques
- SOUTENIR : lors de l'échange avec le public, les agents sont amenés « souvent » (53%) à faire référence à des informations disponibles en ligne
- ACCUEILLIR/ACCOMPAGNER : les agents offrent « souvent » (46%) des informations complémentaires au public
- INFORMER : les agents impriment « souvent » (64%) des informations disponibles en ligne pour les donner au public
- SE FORMER (les défis des agents lors de l'interaction avec le public) : expliquer en langue facile les services proposés (64%), cibler la demande (57%), composer avec les problèmes de langue (50%), ne pas prendre sur soi les difficultés exprimées par les citoyens (35%), être au service du public sans outrepasser ses responsabilités (28%)
- APPRENDRE / SE FORMER : les échanges avec les collègues sur des problématiques liées à l'accueil du public sont « informels » (93%) et ont lieu « fréquemment » (60%)
- APPRENDRE : les agents aimeraient se former à la « gestion de conflits » (57%), à la gestion du temps (35%), bénéficier de formations juridiques (35%), de formations à l'interculturel (35%)
- ACCUEILLIR (les valeurs citoyennes promues par les établissements des agents ayant répondu incluent) : transparence, écoute, disponibilité, service, savoir-faire, accès à l'information, égalité d'opportunités, intégration des personnes à besoins spécifiques, développement personnel et professionnel, éducation à la démocratie, respect de la différence, accueil sans discrimination, empowerment, inclusion
- ACCUEILLIR (un bon service offert au public requiert) : transparence, écoute, disponibilité, réactivité, gentillesse, disponibilité (prendre le temps nécessaire) pour écouter la demande et y répondre aimablement, information, ponctualité, attention aux détails, prise en compte des talents et besoins personnels, adaptabilité, concrétisation du service, conscience des responsabilités et engagements, qualité de l'écoute, empathie, pratique sans jugement, interaction rassurante, accueil chaleureux et respectueux, prise en charge et ou accompagnement de la demande (accompagner sans assister) en fournissant soit les réponses demandées soit des pistes pour que la personne se sente capable de trouver la réponse par elle-même.

Les résultats de l'enquête sont triangulés avec l'analyse des données des entretiens et avec les observations de salles d'attente.

#### 4.2. L'approche méthodologique : le potentiel de la salle d'attente

La notion d'affordance nous est utile car elle englobe à la fois l'environnement (salle d'attente dans notre cas) et les acteurs de cet environnement (agents et citoyens). La figure 2.2.1. propose une représentation de la notion d'affordance (Van Lier 2004 : 96). Van Lier explique que « les affordances sont des relations qui fournissent 'une correspondance' entre quelque chose de l'environnement (qu'il s'agisse d'une chaise ou d'un énoncé) et l'apprenant [agent dans la figure 2.2.1.]. L'affordance alimente la perception et l'activité et engendre des significations » (Van Lier 2004 : 96, n.t.\*).

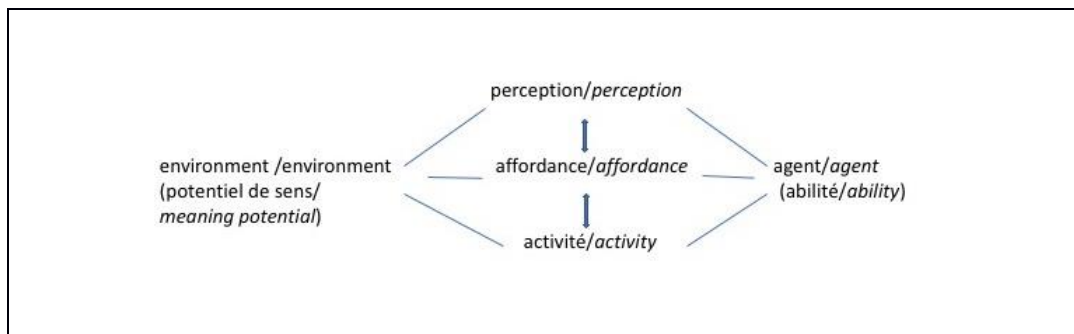


Figure 4.2. L'affordance dans le contexte (adapté de van Lier 2004 : 96)

La notion d'affordance aide à effectuer une analyse de la salle d'attente quant à son potentiel. Et la même chose vaut pour l'interaction agent-citoyen. L'objectif du projet WAIT IN consiste à traduire ce potentiel en des « représentations communes pour des scénarios du quotidien » (Orkin et Roy 2007 : 1, n.t.†) et par la suite de produire des outils pour la stimulation de ce potentiel.

Les représentations communes sont mises en évidence au travers des données collectées qui touchent au quotidien institutionnel des agents et des citoyens. Être « agent » et être « citoyen » est un « rôle social » qui implique la rencontre de deux "faces". La face est définie « comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (Goffman 2015b : 9). Pour « garder » ou « sauver » la face, l'acteur a recours à « un répertoire de pratiques figuratives » (Goffman 2015b : 17) pour « éviter » (Goffman 2015b : 17) ou « réparer » (Goffman 2015b : 20) les relations. La réalisation dramatique du rôle est associée à une idée de routine : « On peut appeler 'rôle' ou 'routine' le modèle d'action préétabli que l'on développe durant une

---

\*Affordances are those relationships that provide a 'match' between something in the environment (whether it's a chair or an utterance) and the learner. The affordance fuels perception and activity and brings about meaning (Van Lier 2004:96).

†A representation of common ground for everyday scenarios is essential (Orkin et Roy 2007:1).



représentation et que l'on peut présenter ou utiliser en d'autres occasions » (Goffman 2015a : 23).

Dans le cadre de ce travail, nous employons l'analyse du discours en tant que « traitement du contenu » (Gajo 1997 : 9) et nous considérons « la représentation dans son aspect déclaratif » (Gajo 1997 : 9). Le traitement du contenu se réalise en cherchant, à travers la conversation, « des thèmes, des motifs et des images qui s'apparient (se corrélient) [...] qui semblent 'aller ensemble' » (Gee 2014 : 185, n.t.<sup>‡</sup>). Castellotti, Coste, Moore lient, quant à eux, représentation et interaction : « les représentations sont des objets de discours qui se construisent dans l'interaction, grâce au langage et à la médiation d'autrui, observables au moyen des traces discursives » (Castellotti, Coste, Moore 2001 : 103).

Sur la base de représentations mises en avant par les agents et les usagers, nous avons opéré une analyse de potentiel en terme de forces, faiblesses, opportunités et défis. Cette analyse de potentiel alimente les 11 pistes d'action et les recommandations afférentes.

### 4.3. Deux études antérieures

Sans avoir comme objectif une recherche approfondie de la littérature des « salles d'attente », nous abordons dans ce qui suit deux publications identifiées dans le contexte français : une publication institutionnelle, *Le Référentiel Marianne*, publiée en 2016 par le Secrétariat Général pour la modernisation de l'action publique ; ainsi qu'une publication scientifique, *La vie au guichet*, de Vincent Dubois (2010). Nous prenons également en considération le modèle des compétences de la Fonction Publique luxembourgeoise publié par l'Institut National d'Administration Publique (INAP).

#### *La Charte Marianne de l'accueil dans les services publics*

La *Charte Marianne de l'accueil dans les services publics* a été lancée en France en 2005, en avançant 5 principes/engagements envers les usagers. La version 2016 propose 12 engagements avec la nouveauté que les engagements sont adressés aux usagers et aux agents.

L'objectif déclaré sur le site internet est d'« agir pour rapprocher le service public de l'utilisateur » (*Le portail de la transformation de l'action publique*, 2019). Le site de la Charte Marianne parle des « valeurs fondatrices du service public » (voir citation ci-dessous) :

« Parce qu'elle fait référence aux **valeurs fondatrices du service public**, Marianne s'adresse à **l'utilisateur** comme au **citoyen**. Le référentiel Marianne définit les standards de qualité de la relation entre les usagers et les services publics. Symbole des institutions républicaines, Marianne est aussi un fil d'Ariane qui aide l'utilisateur à se repérer au sein des administrations. Les nouveaux engagements Marianne version 2016 ont été co-construits avec les services de l'État et avec des collectivités locales. L'élaboration du nouveau référentiel s'est fondée sur des études et des analyses approfondies des attentes des usagers du service public, et le texte des **12 engagements** a été testé auprès de panels d'utilisateurs et d'agents de terrain pour s'assurer qu'ils étaient clairs et

---

<sup>‡</sup>Themes, motifs, and images that co-locate (correlate) with each other, (...) that seem to 'go together' (Gee 2014:185).

concrets. Parce que les fondamentaux de la qualité de la relation usagers sont communs à l'ensemble du service public, Marianne peut s'adapter à des contextes et à des services très différents. Les douze engagements permettent d'améliorer la relation de service pour tous **les usagers des services publics : particuliers, entreprises et associations**. Le référentiel Marianne a déjà été adopté par plus de 4500 organismes : des services de l'État tels que les services des impôts aux particuliers, les consulats, les centres du service national, les préfectures et sous-préfectures, les rectorats ou les tribunaux de grande instance. Marianne s'applique aussi dans des **caisses d'allocations familiales**, des communes, des communautés d'agglomérations, des bibliothèques. » (Marianne en bref, 2019, texte en gras par nous)

Nous reprenons ci-dessous les 12 engagements de la *Charte Marianne* s'adressant aux usagers :

« Les 10 premiers engagements Marianne s'adressent directement aux usagers. Ils sont regroupés en 4 rubriques thématiques (information et orientation, accueil, réponses, écoute). Parce que les agents sont des acteurs incontournables de l'amélioration de la qualité de service, les engagements 11 et 12 s'adressent aux agents sous l'intitulé « le service public s'engage auprès de ses agents [...] »

Des informations qui répondent à vos attentes, une orientation efficace

1. Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports.
2. Nous facilitons l'utilisation de nos services sur internet et la réalisation de vos démarches en ligne.
3. Nous vous orientons vers le bon service ou vers la bonne administration et nous vous aidons à réaliser vos démarches.

Un accueil aimable et attentionné

4. Nous vous accueillons avec courtoisie dans le respect mutuel, nous vous informons de votre délai d'attente, et nous veillons à votre confort.
5. Nous facilitons l'accès aux démarches pour les personnes en situation de handicap.
6. Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.

Des réponses claires dans les délais annoncés

7. Nous répondons de façon claire et précise à vos demandes et à vos réclamations : dans un délai d'une semaine lorsqu'elles sont adressées par voie électronique (courriels, formulaires de contact, téléprocédures); dans un délai de deux semaines lorsqu'elles sont adressées par courrier.
8. Nous répondons à tous vos appels en limitant au maximum votre temps d'attente.  
A votre écoute pour progresser
9. Nous utilisons vos remarques et vos suggestions pour améliorer nos services.
10. Nous évaluons régulièrement votre satisfaction et nous communiquons les résultats de ces évaluations.

Le service public s'engage auprès de ses agents

11. Nous formons nos collaborateurs et nous leur donnons les outils nécessaires pour leur permettre d'orienter et de faciliter les démarches des usagers.
12. Nous évaluons nos pratiques, nous impliquons nos collaborateurs et nous prenons en compte leurs retours pour améliorer la qualité de service. » (*Marianne en bref*, 2019, texte adapté par nos soins, voir référence originale en ligne).

Sur le plan de l'administration, la *Charte* est un effort formidable, exprimé à un niveau "macro" (administratif), pour répondre aux préoccupations existantes des agents : confiance dans la fonction publique, changement du type de population, vagues de migration, etc. Alors que nous apprécions la préoccupation pour la formation et le bien-être des agents.

### ***La vie au guichet de Vincent Dubois***

Sur le plan d'une analyse sociologique, Vincent Dubois propose une approche que nous appelons « meso » qui passe par une « enquête par observation directe » (Dubois 2010, IX), une « approche ethnographique » (Dubois, 2010, XI), une « micro-sociologie interactionniste » (Dubois 2010, 14). Le chercheur passe 6 mois dans des bureaux de la Caisse d'Allocations Familiales, étant « placé aux côtés de l'agent d'accueil (...) présenté comme stagiaire » (Dubois 2010, 22-23).

Trois principaux fils guident la démarche de Dubois : l'identité et les rôles sociaux, la régulation des tensions et de la production du consentement, les usages de l'institution (Dubois 2010, 3).

La grille d'observation de Dubois comprend : « la tonalité générale de l'échange et son évolution (courtoisie, agressivité, alternance des registres 'personnel' et strictement administratif », « les allocataires et leurs pratiques », et enfin, « les pratiques professionnelles des guichetiers » (Dubois 2010, 23).

Les éléments de cette recherche « bottom-up » publiée par Dubois nous ont inspirés dans la conceptualisation de la grille d'entretien et dans nos réactions lors des entretiens. La recherche analytique prend cependant la réalité luxembourgeoise comme point de départ telle qu'elle est exprimée dans les représentations de nos participants tout en prenant en considération nos propres observations des salles d'attente. C'est ainsi une approche bottom-up (partant des représentations du terrain) et individuelle - générale (des cas individuels informent au niveau plus général).

### **Le modèle de compétences de la Fonction publique luxembourgeoise**

Au Luxembourg, l'Institut National d'Administration Publique (INAP) est « le partenaire des administrations et services de l'État et des communes du Grand-Duché de Luxembourg en matière de formation professionnelle initiale et continue. Il contribue au développement systématique des compétences professionnelles des agents publics » (INAP 2019). L'INAP a publié un dictionnaire des « 40 compétences comportementales du modèle de compétences de la Fonction publique luxembourgeoise ». Les 40 compétences sont classées en 5 groupes : « Gestion de l'information », « Gestion des tâches », « Gestion des collaborateurs », « Gestion des relations » et « Gestion de son fonctionnement personnel ». Chaque compétence est caractérisée par une définition, des dimensions et des indicateurs.

Certes, WAIT IN, un projet de 4 mois, n'est pas comparable aux efforts complexes présentés de le dictionnaire de l'INAP, nous croyons cependant que le ressenti des agents et citoyens peut contribuer à comprendre comment les ressources existantes sont mises en œuvre sur le terrain ainsi que les agencements existants et potentiels. Nous adoptons ainsi une démarche « bottom up », en ancrant l'étude dans la réalité luxembourgeoise et en s'inspirant par la suite des efforts précédents au Luxembourg et en France.

## 5. Mise en relation des données

---

### 5.1. Niveau institutionnel

#### Informier : Accès à l'information (A-D).

	(1) Forces	(2) Faiblesses	(3) Opportunités	(4) Défis
A	Gestion décentralisée de l'information et des pratiques au niveau des communes : prendre en considération les besoins locaux	Se familiariser avec plusieurs modes de fonctionnement	Création de projets/pratiques innovants : information en format et langage faciles	Sectorisation géographique de l'information
B	Multilinguisme : l'information présentée dans plusieurs langues pour répondre aux besoins existants	Mutualisation de l'information multilingue	Développer de nouvelles pratiques	Sectorisation linguistique de l'information
C	Mise à disposition de l'information dans les salles d'attente : en format papier, numérique et sur demande	Information seulement disponible à la demande	Accompagnement personnalisé en face-à-face	Présence de bornes d'information/d'écrans présentant l'information dans les salles d'attente
D	Mise à jour de l'information	Risque d'erreur élevé en cas de transmission par voie informelle	Contact social, échange, intégration, développement des pratiques	Transmission de l'information : voie formelle et informelle

#### **A1. Gestion décentralisée de l'information et des pratiques au niveau des communes : prendre en considération les besoins locaux**

I'd like to have more info on ... events that occur in other communes nearby. Currently I am informed about events of my commune only through mails. (Usager 7)

They should inform people that each commune has its own policy – school, water, public facilities etc. They are controlled by each commune, and so they are all different. (Usager 6)

## **A2. Se familiariser avec plusieurs modes de fonctionnement**

They should inform people that each commune has its own policy – school, water, public facilities etc. They are controlled by each commune, and so they are all different (Usager 6)

## **A3. Création de projets/pratiques innovants : information en format et langage faciles**

Q: Is there a checklist?

A: That's something I always argued with many of my colleagues and even with my superiors. There should be a checklist. There should be say 10 scenarios examples: You want to register with the commune: example A, you are a European citizen. B, you are non-European citizen. Number 3, you work for an international body. Let's stick with the first two. really like check. Are you single, are you married, do you have children, do you have a pet? You need to do this, this and this. You need to bring ALL these documents. (Agent 1)

I think really comparing it to an airport where they have these animations where you can just say ok you need a valid ID, ID or passport make sure that you have it ready make sure it's not expired (...) While you're here, while you're registering your address think of I don't know like (...) registering your dog or get a residence parking permit. (...) Because there are many things that you don't really actually know that you would need and you could do it all together. Like ACT=ACTively providing the information. This means more work for the agent (Agent 1)

There is a ramp to access (...) we have Braille on the handles. You can touch and find out information (Agent 8)

A chaque touch point de son voyage au niveau de ses contacts avec xxx, à ce moment-là qu'il ait une expérience particulière (Agent 11)

## **A4. Sectorisation géographique de l'information**

I experience a bit different commune to commune. For instance, when I go to Belle Etoile, nobody speaks English (Usager 1).

Des informations sur nos services et surtout des associations sociales avec qui on travaille. (Agent 3)

## **B1. Multilinguisme : l'information présentée dans plusieurs langues pour répondre aux besoins existants**

Dans la salle d'attente, on essaie d'avoir de la documentation en plusieurs langues. Ça, c'est quelque chose d'important. (Agent 3)

Most of the documents are in French and only on need-based, we can have translations. (Agent 8)

Normally, it's up to us to identify a request for translation, because people don't know that there are translations available, they don't know that they can ask for that. (Agent 8)

There is a ramp to access (...) we have Braille on the handles. You can touch and find out information (Agent 8)

Il faut l'anglais, le français, le luxembourgeois, les trois langues usuelles du pays. (Agent 12, 1min40sec)

On a aussi pas mal de langues parlées par des gens de chez nous. On trouve presque toujours quelqu'un qui parle portugais ou italien ou espagnol. (Agent 4)

## **B2. Mutualisation de l'information multilingue**

Basically, "I don't know what I don't know!" (Usager 1)

Different civil servants say different things. (Usager 6)

Tout le monde devrait avoir les mêmes messages à délivrer pour garantir une qualité du service. Quel que soit le jour où tu viens, tu auras la même qualité, les mêmes informations. (Agent 3)

## **B3 - Développer de nouvelles pratiques**

Mettre les valeurs (...) à l'honneur plutôt que de prendre une société externe qui allait réfléchir pour nous, le réseau a décidé de demander aux employés, (...) quelles sont vos propres valeurs, quelles sont les valeurs que vous admirez et quelles sont les valeurs que vous aimeriez retrouver chez xxx (...) les cinq valeurs sont déclinées en comportements. (Agent 11)

Je me débrouille même sans langue. La médecine c'est quand même un peu autre chose, il ne faut pas toujours les informations verbales, il y a beaucoup de non-dits. (Agent 12)

L'idée du projet XXX c'est de pouvoir accueillir et comprendre la demande des personnes qui ne parlent pas une des langues qu'on possède ici, au Planning. (...) On a décidé de mettre en place un outil, ça sera via des tablettes, pour que ce que la personne doit préparer pour venir à l'accueil soit traduit dans plusieurs langues et aussi les différentes demandes possibles pour qu'il puisse y avoir accès dans sa langue. L'accueil aura donc la traduction en allemand ou en français. (Agent 3)

## **B4. Sectorisation linguistique de l'information**

From the commune's magazine, I get info on the school. But I think it will be difficult for people who don't speak the languages. (Usager 7).

When I was in the US, TV and newspaper were the main source. Here in Luxembourg, I get information from local friends or any friends who speak one of the national languages. However, their info is not always trustworthy. (Usager 1)

Official letters are mostly in French only. My husband had to contact the organization directly and asked them to send letters in German. After that, we received letters in German. (Usager 7)

When I was living in Germany, I could get the information I wanted on google search. If you put the search term, you get all the related links to documents and information. Also there was a big Korean community website where I could ask questions or search information in Korean. But here in Luxembourg, internet sources are very limited. It's a big difference from Germany. The commune website is in French and German only, and contains information on opening hours and

telephone numbers only. So here I always have to go directly to public administration and ask in person. (Usager 7)

I'd like to have an effective search engine. (Usager 1)

### **C1. Mise à disposition de l'information : en format papier, numérique et en face-à-face**

I would go on then and put information about a certain procedure. For example, telling people in order to speed up their stay they should have all their papers ready. If you are sitting in the waiting room and it's the first time you maybe (.) maybe you already have difficulty with the language maybe you can already see okay I need 1,2,3. And if I don't have number 3, well then maybe I could go to the information desk and ask them so If I don't have this information, should I come back. And the answer is probably yes. So instead of waiting for an hour for your turn when it's very busy, you can just say okay I need this document in order to perform this procedure or get like this document but I don't have it with me so I come back another day (Agent 1)

Does the current leaflet explain about those procedures? No, it doesn't. (Agent 1)

There is very little information on websites and leaflets. For more info, you must go visit the person face-to-face. They should put more information on the website (for instance, brief information about their service, opening hours of each office etc.). (Usager 6)

They take our brochures sometimes that are there and have a look at them (Agent 8)

I take brochures for the meeting, but normally not brochures that we produced ourselves, but from third parties basically: ONGs that offer services that are interesting for the client, other state services. (Agent 8)

On a un programme de sustainability, on essaye aussi de respecter la planète, de limiter les impressions, de faire beaucoup de choses par digital (...) en terme de print on a vraiment diminué nombre de choses qu'on imprime. (Agent 11)

### **C2. Information seulement disponible à la demande**

On explique. Il y a des gens qui connaissent pas le système de santé, on explique, ils ne savent pas où envoyer la facture. (Agent 12)

The different services might not be clear to everybody. They have prejudices. People do not know that we offer regular service for women's health. For men it's not really well known as well (Agent 3)

### **C3. Accompagnement personnalisé en face-à-face**

Sometimes people are very active and they ask and say Anything else you can think of (.) is there anything else that I can do now? And I say like Well I don't know, do you have a dog? Yes. Do you have a paper with you? No. Or they ask So how do I do with my car? Can I leave it outside? Is there a way that I can get a parking permit? And then I say like Yes you actually can. And then they say Well but then I have a second. My wife also has a car So how about this? Then I say Well look it up, or there's a leaflet where you can have all the information. (Agent 1)

On a aussi des infos, parce qu'on a une clientèle précaire aussi, sur où se faire soigner gratuitement.

(Agent 3)

Donc je crois que c'est important de connaître les personnes qui viennent (...) et donc de cibler ce qu'on a dans la salle d'attente à ce que pourrait être leur besoin. C'est important d'essayer d'anticiper leur besoin d'information. (Agent 3)

#### **C4. Présence de bornes d'information / d'écrans présentant l'information dans les salles d'attente**

Won't read brochures. Info on TV screen will be better. (Usager 9)

The target is to have less people in the waiting room. If the formulas (documents) are clear, then they can already understand at home what they have to do. (Agent 7)

Maybe more information can be given through TVs for customers. The movie on the screen now is for the children, but not for parents. People go there not to watch a movie, but to get information. It (the movie) keeps children calm, but beside this, there should be more info. (Agent 7)

We also have a big screen on the outside the wall of the cultural center.... The screen is there, so we need to think about how we can use the screen. (Agent 5)

Those things (flyers) are not useful. They don't read them anymore. (Agent 5)

I would watch it if there is a TV screen in the waiting room, next to the ticket screen. (Usager 11)

On a un programme de sustainability, on essaie aussi de respecter la planète, de limiter les impressions, de faire beaucoup de choses par digital (...) en terme de print on a vraiment diminué nombre de choses qu'on imprime. (Agent 11)

#### **D1 - Fiabilité de l'information : voie formelle et voie informelle**

(In terms of online communication tools), we have everything, the website, Facebook and Instagram.

Q: Do you feel any difference after the creation of the SNSs accounts?

A: Yes, I feel the difference. We have more and more followers. Facebook is for older people, 30s, 40s or 50s. It's not for young people. Young people maybe use Instagram more. (Agent 5)

[With the blog] We want to show people that the commune is not boring that we have a lot of stuff going on in the commune like events for children and for young adolescents for refugees. (Agent 2)

#### **D2. Risque d'erreur élevé en cas de transmission par voie informelle**

I get information about Luxembourg from local friends or any friends who speak one of the national languages. However, their information is not always trustworthy. They are not always consistent. For instance, we were told that public transportation is free starting this year. My husband then got caught for not having paid (Usager 1)

I get info about Luxembourg through word of mouth. Friends. Mothers of my kid's friends. Colleagues. But I am not sure about the authenticity of the info. (Usager 10)



### D3 - Contact social, échange, intégration, développement des pratiques

On a aussi pas mal des langues parlées par des gens de chez nous. On trouve presque toujours quelqu'un qui parle portugais ou italien ou espagnol. (Agent 4)

I call the other institutions sometimes, with the agreement and the approval of the clients and ask information (...) Other services provide services that we don't offer. With the approval of the clients, we ask to get in contact and exchange the information. (Agent 8)

### D4. Mise à jour de l'information

I don't use the website of my commune – there is no updated information. (Usager 10)

## 5.2. Niveau du public accueilli

### Soutenir : L'autonomisation du public/des citoyens (E).

	(1) Forces	(2) Faiblesses	(3) Opportunités	(4) Défis
E	Accompagnement en côte-à-côte : l'autonomisation de la personne	Connaissance/partage de cadres de références	Échange et développement des pratiques	Équilibre entre rendre service et empowerment

### E1. Accompagnement en côte-à-côte : l'autonomisation de la personne

[L'établissement] outre l'approche personne, elle était aussi dans une démarche d'autonomisation de personnes. (Agent 17)

Mettre la personne en premier, son autonomie et sa capacité à se former elle-même, à se transformer elle-même. (Agent 17)

On ne sait pas ce qui est bon pour une personne en tant que conseiller, conseillère. On peut donner des pistes, mais ça reste aux gens de mettre en œuvre, ça, ça peut être un profil (...), des gens qui sont en attente d'une solution. (Agent 17)

C'est un accompagnement, donc ce n'est pas à eux non plus de trouver une solution mais c'est des choses qui doivent se faire à deux. (...) Dans cet organisme structure il y a des ressources, on a des réseaux, on connaît des personnes, on peut les mobiliser aussi mais c'est vraiment un échange. (Agent 17)

### E2. Connaissance / partage de cadres de référence

Big cultural difference – It took me the whole one month to understand “what is foyer”. (Usager 1)

It seems like Europeans share a similar thing (culture) and it's easier for them to guess (be adapted) here. It was a Halloween day. The teacher of my boy told the kids to wear Halloween costume

that day. I dressed my boy in a Halloween costume that morning, but my Italian husband told me 'it's weird to wear the costume from morning'. I didn't understand what he was saying, and just took my son to his school and found that my son was the only one who was already in a Halloween costume. Because I don't have that tradition in my country, I didn't have a clue. (Usager 7).

Il faut voir plus large quand on parle d'intégration (...) Les gens ils arrivent, je ne sais pas avec quelle demande, avec quelle question. (...) Il faut connaître les personnes qu'on accueille. Essayer de comprendre un peu leur cadre de référence. (Agent 3)

### E3 - Partage de cadres de référence

They meet other people who are in the same process, they are also getting their way through integration and they can share the experiences (Agent 16)

'We are in exactly the same life moment'. (Agent 16)

L'accueil est différent en fonction déjà de la nationalité, ça il faut connaître un tout petit peu, des gens qui n'aiment pas toucher (...) mais généralement l'Européen (...) on serre la main, on dit bonjour. (Agent 12)

### E4. Équilibre entre rendre service et empowerment

So the people working at the Bureau de la Population and also the reception they say yeah it's going to be tricky with the ticketing system because now they come to the reception and ask. They know the commune - the people who work there - so they know okay you want this so you have to go there. People who don't know about how the commune works, they will stand there and think okay I don't know. So I think it's not that easy (Agent 2)

### Accompagner : proximité et personnalisation (F).

	(1) Forces	(2) Faiblesses	(3) Opportunités	(4) Défis
F	Proximité et personnalisation de l'accueil	Agencement de l'espace	Faciliter l'écoute	Remettre le contact à taille humaine

### F1. Proximité de l'accueil

Dans ce contexte professionnel, j'appelle ça le magasin parce que c'était vraiment ouvert sur la rue, donc il y avait une vitrine, les gens pouvait pousser la porte et venir demander une information à une accueillante. (Agent 17)

J'appelais ça un magasin parce que c'était comme si c'était un petit magasin de proximité (...) là on voyait une grande vitrine et on voyait... il y avait toute sorte d'information sous forme d'affiche (...) et de l'autre côté on voyait une personne qui était en train de travailler à son bureau (...) elle était en charge d'accueillir le public, de répondre au téléphone. (Agent 17)

Nous sommes un des seuls cabinets-porte que vous avez. Porte veut dire vraiment sur le trottoir. (...)

ici les gens vont boire un coup à côté, (...) ils sont dans la rue. (Agent 12)

C'est une volonté d'accueillir le public qui passe dans la rue ; là tu n'achètes pas une paire de chaussures mais tu dis « ah, oui, j'ai envie de réfléchir sur mon parcours professionnel, sur mon avenir professionnel », donc, j'ouvre la porte (...) c'est spontané, il y a une envie de travailler sur son projet professionnel et projet d'avenir. Ça change, je crois, le travail d'accueil. (Agent 17)

On a mis aussi les langues (...) on a des petits panneaux avec le nom de l'accueillante et les langues parlées parce que on s'était aperçu que parfois les gens commençaient à parler français par exemple et puis tout d'un coup ils réalisent qu'en face la personne parle luxembourgeois. (Agent 3)

Personnaliser, (...) d'avoir un nom, de dire quelle langue on parle, de dire un peu des choses sur soi et puis accueillir la personne et le référer à des contacts qu'on a déjà pris, ça serait vraiment important ça. (Agent 3)

Personalize the process. Because somebody who's lost doesn't know where to start. Personalize the information. (Agent 21)

## **F2. Agencement de l'espace**

L'ordinateur, il n'est pas en face et au milieu (...) comme justement, prendre ses distances. On met l'ordinateur qui montre bien où est le pouvoir et qui n'a pas le pouvoir. Donc là, j'avais mis l'ordinateur sur le côté et moi je me mettais comme ça. On était plutôt en côte-à-côte et on regardait l'ordinateur. (Agent 17)

On était en côte à côte et moi je jouais le rôle du secrétaire. (Agent 17)

Normally I sit not across, but next to the persons, so we can have a look at the documents together. (Agent 8)

En générale on projette [sur un écran], on discute et on parcourt le document. (Agent 11)

[La salle d'attente] Les coins, on peut plus se cacher, on ne doit pas se mettre face à face avec les autres. (Agent 4)

There is a ramp to access (...) we have Braille on the handles. You can touch and find out information. (Agent 8)

Et c'est une table, pas un comptoir. Avant on avait un comptoir. (...) Mais c'est plus sympa je pense. Chacun est à la même hauteur. (Agent 3)

Waiting rooms are generally where you meet a lot of people. It's a little uncomfortable if you know the person. They may think that I am arrogant, not caring. I am doing interpretation. If they know me, they already start talking, and yeah it's not very easy to sit in that situation. They want to talk with you before going in for a meeting. (Agent 14)

### F3 - Faciliter l'écoute

Peut-être il y a plus de temps pour l'écoute et pas les formalités administratives. Donc c'est important de faciliter, (...) de prévoir, d'anticiper. (Agent 3)

J'ai aimé aussi les temps quand on faisait les notes (...) l'ordinateur ça a diminué dans le contact. Avant, on faisait des petites notes, le chien, les vacances (...) dans l'ordinateur on ne met pas ça. L'ordinateur, c'est motif de consultation, (...) le diagnostic et la thérapie et voilà, c'est tout. Il n'y a pas de facteur humain dans l'ordinateur. (Agent 12)

The appointment, that's maybe a lot of times listening to the person (...) small talks help as well to make them feel comfortable and then go to the point. (Agent 21)

### F4. 'Remettre' le contact à taille humaine

On voulait vraiment donner une impression de confort, d'être à l'aise, avec éventuellement un ou deux écrans de télévision (...) vraiment donner une dimension de proximité, d'intimité par rapport à un bâtiment qui est quand même gros. Voilà, remettre ça à la taille humaine aussi. (Agent 11)

Pour tout ce qui est mobilier, on est déjà sur des choses qui sont déjà très chaleureuses à la base, on est sur du bois, sur des matières qui sont très organiques, avec des couleurs qui justement ne sont pas des couleurs froides. L'idée c'est justement d'inspirer un côté très accueillant, très chaleureux. (Agent 18)

[Les qualités d'une accueillante] d'être intéressée et de prendre la personne en charge. Moi, je cherche toujours plus le côté humain que le côté administratif, d'avoir quelqu'un qui parle et sans préjugés de quelque sorte que ce soit. (Agent 12)

Oui, c'est pas un numéro, c'est pas un employé, c'est Marie, c'est défini. (Agent 4)

Having a coffee, just put the person in confidence, try to make them relaxed, because a lot of times people that are there to get the information, they are stressed. So get the stress out. Because i think then the conversation can only be more relaxed and the person will also remember the information that he has received. (Agent 21)

### Recevoir : La ritualisation de la rencontre administrative (G-H).

	(1) Forces	(2) Faiblesses	(3) Opportunités	(4) Défis
G	Suivre une procédure	Trouver le bon équilibre entre le suivi de la procédure et l'approche centrée sur la personne	Créer de l'appartenance	Aller au-delà de son conditionnement
H	Marqueurs de l'accueil	Gestion de ressources	Prendre le temps pour cibler la demande	Répondre à la demande dans le respect de la diversité

## **G1. Suivre une procédure**

Il y a aussi des procédures écrites pour les accueillantes parce qu'il y a aussi beaucoup des choses à savoir. (Agent 3)

I greet them, I present myself (...) discover the language that we have in common, that we speak. (Agent 8)

That's why we use the word accueillante because it's really someone that are going to listen (Agent 3)

We always give a paper with the appointment, with the address from the other Plannings, or when they want, other information. Brochures (...) Parfois j'imprime aussi un truc sur l'internet et je leur donne (...) Si on n'a pas de brochures ou si c'est un truc extra. (Agent 4)

We take the notes, kind of minutes of how the meeting is going, of what is being discussed. (...) on paper, and sometimes, we have them sign them as well. (Agent 8)

We normally walk them through our notes, we'll make a little "recapitulatif" like "so the three, or four, or five points that we hold here from this meeting are these points, which means that we do on our side, these next steps and you do these are the next steps; repetition and make sure everybody understood what was discussed and what are the next steps. very important, cause the clients always have a say in the next procedure. (Agent 8)

We go through with the person, through the document. (Agent 8)

Always repeat at the end the points that the people came for, to make sure they've understood, to make sure that they have the information before going out. (Agent 21)

## **G2. Trouver le bon équilibre entre le suivi de la procédure et l'approche centrée sur la personne**

On avait un guide d'entretien (...) suffisamment directif, voilà, qu'est-ce qu'il faut dire au début, qu'est-ce qu'il faut aborder, les questions, l'ordre des questions dans laquelle il faut aborder les choses (...) je l'avais toujours en tête, cela me permettait de balancer les choses. (Agent 17)

Il faut toujours s'asseoir, il faut reconforter la personne. Ce qui change ici aussi c'est que c'est des endroits de confidentialité totale (...) les gens viennent avec un gros package de soucis parfois et il faut les mettre vraiment à l'aise. (Agent 12)

\*Elle vient pour une couleur, mais t'es pas obligé de lui faire une couleur. Pense différemment, ouvre un petit peu ton...les possibilités. (Agent 18)

\*La couleur n'était pas appropriée. Ils ne vont pas au-delà de ça. (Agent 19)

When you are arriving somewhere i think it's important to already have somebody that gives you the idea that you're going to be helped and she is going to go out of this room with the answers that she was looking for. (Agent 21)

### **G3. Créer de l'appartenance**

Ça crée un peu cette appartenance en se disant c'est mon salon, je me sens bien, ce n'est pas un endroit comme tous les autres. (Agent 18)

Elle m'a lancé comme ça, 'mais moi, de toute façon, c'est comme si c'était mon salon (...) elle se pose même pas la question. Pour elle, c'est chez elle. (Agent 19)

### **G4. Aller au-delà de son conditionnement**

C'est en lien avec la question d'avant, sur éclairer la demande et entendre la demande de quelqu'un d'autre. La personne en face de moi a-t-elle cette capacité de réflexivité ? C'est ça qui est pour moi la langue. (Agent 17)

Comment pouvoir, en étant coiffeur et que tu es conditionné d'être coiffeur depuis très jeune, dire que tu sais faire autre chose ? (...) On te conditionne à faire une seule chose et à rester dans une seule chose et à ne développer rien d'autre (...) J'ai trouvé ça magnifique que les gens nous voient faire autre chose (...) qu'on réussisse d'avoir des résultats avec les bouquins et les plantes (...) moi je trouve ça magnifique. (Agent 19)

Nos collègues, ils sont déjà conditionnés. Ils sont formés à être coiffeurs et ils n'ont pas développé cette conscience. Qu'on a la possibilité ou pas, on se la donne, de justement pouvoir faire d'autres choses à côté qui sont au-delà de notre salon de coiffure (...) Je suis coiffeur, je suis coiffeuse, je suis médecin, tu fais ton truc et puis il y a rien qui dépasse. (Agent 18)

### **H1. Marqueurs du premier accueil**

Donc je me lève, je vais accueillir la personne (...) je lui serre la main, je lui dis de s'asseoir, (...) je lui offre à boire si elle veut. (Agent 17)

Pour moi c'est important que la personne qui rentre dans une administration, dans un lieu, dans un établissement, qu'on lui fasse un signe tout de suite (...) Pour moi, faire un signe à quelqu'un ça permet de faire baisser une tension. Tu dis à la personne 't'existes, tu es là, je t'ai vu'. (Agent 17)

C'est important, le 'Bonjour', le 'oui', le regard, simplement un petit mouvement vers l'autre. (Agent 17)

Comme justement c'est vitré mais sans être totalement ouvert pour protéger la confidentialité, l'accueil peut voir quand même qui arrive et moi j'ai déjà remarqué que vous êtes sorti du bureau parce qu'une dame elle ne rentrait pas. Avoir un petit look depuis l'accueil jusqu'à la salle d'attente ça peut être bien pour les personnes qui sont un peu perdues. (Agent 3)

Nos hôtes et hôtesse sont aussi formés sur l'accueil client ; il y a évidemment les gestes techniques, préparation du badge (...) mais il a aussi l'accueil, le sourire, l'aspect linguistique qui est normalement incité ou en tout cas proposé par nos gens. (Agent 11)

Pour moi, le top de l'accueil c'est le réceptionniste. C'est pas l'endroit, c'est d'abord la personne (...) tout se fait avec la personne qui va t'accueillir. (Agent 19)

On le rappelle à toutes les réunions, toujours : les clientes entrent dans le salon, il faut qu'elles se sentent accueillies, (...) reconnues. C'est hyper important d'avoir cette reconnaissance de

personnes. (Agent 18)

Les trois premiers mots, les trois premiers pas, les trois premières secondes : ce qui détermine grandement l'expérience que la personne va avoir dans un espace. (Agent 18)

[Premier accueil] ça reste. Ce premier contact, ce premier truc, ça te conditionne beaucoup pour la suite. (Agent 18)

When they get in the classroom, there is already a need to make them feel comfortable, because they've been through some stress (...) at their arrival. I usually start with a very nice ice-breaking game (...) that building is not necessarily easy to find (...) also once you find the building to find the room where you have to go (...) and you don't know exactly what you're doing there (...) so there is some work to do right at the beginning. so we only do the introductions after we've done already some other work that would make everyone feel comfortable and then we start (Agent 16)

To have somebody that is helpful, friendly and smiling, dressed correctly (Agent 21)

When you go to a shop, you buy something (...) what I think it's really nice, the person (..) once she packs it in a bag, she goes around and gives you the bag which is a gesture that sounds so simple, but it's the contact, making feel somebody valuable. (Agent 21)

## H2. Gestion de ressources

En règle générale, on sous-estime le premier contact avec une personne d'accueil et puis l'environnement de l'accueil. Il y a tellement de choses dans tellement d'endroits qui pourraient être faites et qui coûtent rien en plus. Il y a plein de choses (...) qui peuvent faire en sorte que les gens vont se sentir tellement mieux accueillis, tellement plus considérés dans un certain sens et pas juste un client qui s'assise sur une chaise. (Agent 18)

J'essaie toujours d'être interactif dans la salle d'attente (...) Il y a la secrétaire, mais la secrétaire, elle est là, elle fait son travail, elle dit bonjour, mais elle ne s'occupe pas vraiment de ça (...) J'essaie toujours de les positionner par rapport à l'attente (...) si c'est urgent ou pas urgent (...) Il faut avoir un aperçu sur sa salle d'attente. (Agent 12)

Si on rigole avec eux dans la salle d'attente, ils sont moins stressés quand ils rentrent. (Agent 12)

## H3 - Prendre son temps pour cibler la demande

[Dans l'accueil] on peut s'asseoir, se prendre le temps. (Agent 4)

\*Si c'est seulement un accueil pour gérer des rendez-vous, pour dire le nom, partir, en comptoir c'est ok. Mais comme on discute beaucoup avec les gens, on essaie d'avoir une situation plus confidentielle, où on peut parler, qui laisse du temps aussi. (...) Ça donne plus d'espace » (Agent 4)

\*Et puis, au même niveau » (Agent 3)

C'est quand même important qu'on se prenne le temps parce que, là, on a les informations qu'il nous faut pour dire « ah non, vous devriez voir un médecin ou un psychologue »... Ils viennent avec une question et finalement ce n'était pas la bonne question pour le problème. (Agent 4)

C'est quoi la demande, en fait. Ça, il faut du temps parfois. (Agent 3)

Pour servir bien la personne, il faut comprendre pourquoi elle vient. Parfois il faut du temps. Il faut être disponible pour l'écoute. (Agent 3)

Donc moi, quand je les accueille dans le premier temps de ce face à face, il y a tout un travail de comprendre la demande, comprendre pourquoi la personne est là ; ça, ça prend du temps en général. (Agent 17)

Comprendre pourquoi une personne vient te voir (...), c'est la moitié du chemin. Il y a très très très peu de personnes qui viennent avec une question, qui ont une clarté par rapport à la question qu'ils veulent poser réellement. Donc là, il y a tout un travail de défrichage à faire, de compréhension, d'accueil, compréhension, prendre avec soi quoi. » (Agent 17)

#### **H4 - Répondre à la demande dans le respect de la diversité**

On essaie toujours de laisser personne sortir sans avoir une solution à son problème. S'il faut qu'il voit toute de suite un psychologue ou le médecin, on essaie toujours d'avoir quelqu'un qui peut faire le premier secours et après on verra pour la suite. La personne voit qu'on va l'aider. (Agent 3)

On ne juge pas, on vous écoute, le respect de l'opinion, secret professionnel, on vous accueille avec bienveillance sans juger, sans préjugés (...) pas de discrimination. (Agent 4)

Le respect de la diversité, c'est quelque chose qui est cultivé au Planning. On en avait fait le thème de nos 50 ans. Le respect aussi, qu'on avait traduit dans plusieurs langues. (...) C'est dans les gènes du Planning, dans l'ADN du Planning. (Agent 4)

[Les qualités d'une accueillante] d'être intéressée et de prendre la personne en charge. Moi, je cherche toujours plus le côté humain que le côté administratif, d'avoir quelqu'un qui parle et sans préjugés de quelque sorte que ce soit. (Agent 12)

[Nos partenaires disent] ça dépend de l'interlocuteur (...) il y a des gens qui sont hyper serviables et qui vont essayer de tout faire pour résoudre le problème, pour mettre les gens en relation avec la bonne personne, faire le suivi (...) et puis vous avez des gens (...) qui n'ont pas envie et qui vont faire aucun effort (...) avec ces gens-là, c'est difficile de travailler aussi parce que ils voient pas l'intérêt. (Agent 15)

On est au service du public. Nous (...) sommes en train de travailler sur une charte de valeurs. (...) On essaye de former nos agents à avoir un accueil aimable, à écouter, à essayer d'orienter la personne même s'ils connaissent pas la réponse. (Agent 15)



### 5.3. Niveau des agents

#### Apprendre : Prise de conscience, échange et développement des pratiques (I).

	(1) Forces	(2) Faiblesses	(3) Opportunités	(4) Défis
I	Échanger les bonnes pratiques	Pérenniser l'information	Conceptualiser de nouvelles procédures et services	Établir des contacts avec d'autres associations

#### I1. Échanger les bonnes pratiques

We collaborate with two neighboring communes for a cycling race. We didn't exchange good practices with other communes so far. We have 15000 habitants, we have a lot of work. The total population is growing fast. Ah, but xxx invited us to share good practices, but it's not regular. The last one was last year. It was like a round table discussion. (Agent 5)

Des informations sur nos services et surtout des associations sociales avec qui on travaille. (Agent 4)

Mais c'est important justement d'échanger ou de parler aux professionnels, du ressenti, de ce que vous avez vécu. (Agent 3)

Les collègues étaient accessibles, (...) J'aime beaucoup les contacts avec les collègues, c'est important pour moi des contacts réguliers sur les gens qu'on reçoit. (Agent 17)

We used to have a weekly exchange (...) I think it would be needed and appreciated. (Agent 8)

It's our duty as well to (...) tell them (...) what else could you need? give them the information, make it easy for your clients, create contacts. Don't give out contacts just go to this website or go to that website where you can find the information. no, we need a person there. I don't want to work with a website, i want to work with an email address, there is some person behind it, and then this person is going to listen what the person would need. (Agent 21)

\*On a des réunions d'équipe avec toute l'équipe, réunions accueil ou médecin alors des différents départements, mais on discute quand même beaucoup aussi entre réunions. (Agent 4)

\* Maintenant on a formalisé ces moments. Avant les grandes réunions d'équipe, maintenant, on fait des réunions 'métier' parce qu'on est sur trois centres et nous n'avons pas l'occasion d'échanger. (Agent 3)

#### I2. Pérenniser l'information

The core values are (in trainings at least): sharing, working together, collaborating, transparency, trust, exchange, learn together, learn from each other. There is no content follow up [internally]. (Agent 8)

Tu ne vois jamais de belles plantes nulle part, les plantes sont là pour être là. On achète une plante pour faire beau, on la met en vitrine et voilà, au bout de deux mois elle est jaune, on la change et puis voilà. Il n'y a pas de continuité, (...) c'est très rare d'avoir une continuité. (Agent 19)

#### I3 - Conceptualiser de nouvelles procédures et services

\*Donc c'est important d'informer, s'il y a un nouveau service, autour de ce qu'on fait, qui se crée et voilà. (...) Même les gens qui ont décidés de porter plainte, le processus d'aller tout de suite après le viol chez la police, avant d'être vu par un médecin, c'est pas trop trop bien fait. Et là même ils peuvent dire « en premier je vais consulter le médecin, je vais prendre ma douche et après je vais parler avec un policier ». (Agent 3)

\*Même si elles veulent porter plainte, c'est mieux, parce que là, t'as des gens qui sont sensibilisés à ça. (Agent 3)

On a remarqué qu'avant on avait des préservatifs à disposition dans chacun des deux accueils et là on a mis un des présentoirs dans la salle d'attente et ça part bien. Et là, les gens se servent (...). Ça nous a pas paru évident tout de suite. (Agent 3)

#### **I4. Établir des contacts avec d'autres établissements**

La seule formation où j'étais qui était vraiment bien (...) aussi pour les accueillantes et les institutions sociales, c'était très intéressant pour faire la connaissance des autres centres qui existent au Luxembourg et aussi pour avoir des contacts, (...) on sait à qui téléphoner ;(...) ou comment ça se passe si j'envoie quelqu'un là, ou qu'est qu'ils ont comme capacité. (...) La formation était moyenne mais ça c'était génial pour avoir le réseau. (Agent 4)

Create contacts. don't give out contacts just go to this website or go to that website where you can find the information. No, we need a person there. I don't want to work with a website, I want to work with an email address, there is some person behind it, and then this person is going to listen what the person would need. (Agent 21)

#### **(Se) former : Le métier d'agent/e, d'accueillant/e (J-K).**

	<b>(1) Forces</b>	<b>(2) Faiblesses</b>	<b>(3) Opportunités</b>	<b>(4) Défis</b>
J	Former à l'accueil	Information vs compétences	Se construire	Offrir des formations
K	Savoir être distinct sans être distant	Alignement entre les valeurs de l'établissement et les valeurs de l'agent	Apprendre à gérer son stress	Visibilité des valeurs de l'établissement

#### **J1. Former à l'accueil**

Ici on a aussi des cas uniques qui viennent avec une question qui est très rare. Là on demande tout le monde pour voir qui a déjà eu un cas comme ça, à qui on pourrait l'adresser et on trouve toujours un qui a déjà le contact avec une autre société ou on pourrait l'envoyer pour voir avec tout le réseau. (Agent 4)

Aussi pour avoir la bonne posture pour accueillir. C'est vraiment important. Et développer des formations sur l'accueil. (...) La posture c'est important. (Agent 3)

Travail en binôme, autant de temps qu'il faut pour travailler seule. (Agent 3)

Il y a aussi des procédures écrites pour les accueillantes parce qu'il y a aussi beaucoup des choses à

savoir. (Agent 3)

Q: Do you happen to know if they have trainings in terms of customer service?

A: At INAP. I think they have to go there also within their training and the two years and there is one course which is about customer and reception things. (Agent 2)

## **J2. Information vs compétences**

Il y a les formations d'une journée, ça va être lié à délivrer quelque chose, une information. Quand on est sur une formation qui dure plus d'une journée, on est plus sur des processus de mise en œuvre, de sensibilisation un peu plus profonde pour aller un peu au-delà de l'informationnel (...) de contact avec les gens, faire de la simulation. Et puis ça change de rythme aussi, ça permet sur deux jours de décanter les choses. (...) Comme on avait une approche personne vis-à-vis des gens qu'on accueillait, on avait aussi une approche personne vis-à-vis de gens avec qui on travaillait (...) et vis-à-vis de soi. (Agent 17)

Teambuilding. I think it's very important because you put people in a different context; you discover people that maybe you really didn't go along with work-wise. (Agent 21)

## **J3. Se construire**

If you create a value towards a person, you will have a value yourself as well (Agent 21)

Most people maybe don't have the experience of life; they have been put in the position of giving information to people, but maybe they have never been confronted with many things in life, in their little street; always put yourself in the place of the person in front of you. (Agent 21)

Déjà cette notion de service au public, pour l'un ça parle plus que pour d'autres. (Agent 15)

On fait des workshops en interne en fait. Et puis c'est beaucoup de coaching (...), j'accompagne les gens et les chefs de service en interne pour qu'ils forment leurs équipes. (Agent 15)

## **J4. Manque d'offre de formations**

Pour l'accueil chez nous, c'est un peu difficile. Il n'y a pas une formation. On peut dire secrétaire médicale mais c'est un peu de tout. Il n'y a personne qui vient d'une école, qui est formé pour faire ce travail. (Agent 4)

Il n'y a pas tellement de formations. (Agent 3)

En formation, comme en supervision, il faut parler des cas et comment les traiter. (Agent 4)

Il n'y a pas assez [de formations], on pourrait dire. Travailler la posture, quand tu accueilles quelqu'un, le langage non-verbal. (Agent 3, 1h00min02sec - 1h00min15sec) Quand il y a des personnes vulnérables qui ne rentrent pas dans la moyenne, c'est encore plus important. (Agent 3)

I did not receive any special training beforehand. It was all on the job training. (Agent 8)

I went for two technical trainings, they were not organized in Luxembourg, because there is no technical training for stuff we do in Luxembourg. The trainings that we take are more general:

work practice, self-reflection, ethical stuff, team-building. (Agent 8)

Q: Do you happen to know if they have trainings in terms of customer service?

A: At INAP. I think they have to go there also within their training and the two years and there is one course which is about customer and reception things (Agent 2)

### **K1. Savoir être distinct sans être distant**

Il faut un minimum de savoir, de psychologie (...) comment réagir, si tu as une personne qui crie, ou pleure, quoi faire ? (...) Dans quelle situation faire quoi, comment calmer une situation. (...) Je ne peux pas lui donner 50 euro et l'aider avec ça. Donner une aide, sans qu'on puisse vraiment l'aider. Il y a des situations qu'on peut pas changer. Ça aussi, trouver le moyen de lui parler et de donner un soulagement. (Agent 4)

Dans l'accompagnement des personnes, je crois qu'il y a un manque de clarté par rapport à quelque chose : il faut être distinct. Alors on fait des approches personne et en même temps il faut rester distant. C'est totalement schizophrénique, c'est impossible à faire. (...) Il dit « il y a une différence à faire entre être distant et être distinct. (...) Avec un client, « je ne suis pas affecté, par contre, je suis touché par ce que tu me dis ». (Agent 17)

Je pense que c'est un apprentissage, oui, être distant et être distinct, être touché et être affecté. Être affecté, là, si je suis affecté, j'ai besoin de distance. Si je suis touché, je n'ai pas besoin de prendre mes distances. (Agent 17)

### **K2. L'alignement entre les valeurs de l'institutions et les valeurs de l'individu**

Open, tolerant, non-judgmental. Our values are very important. What you read on our values that are also written on the booklet but also on the screen must also be the values of the people who are working with the Family Planning. (Agent 3)

Oui, je suis au service d'une structure, mais j'ai une certaine indépendance, une certaine autonomie. A un certain moment, je m'autoriserai à dire 'non'. Ça ne me convient pas et je ne peux pas aller dans cette direction-là. (Agent 17)

[integration is] sharing what you have and trying to get the best of what you have here, that's different and complete you as a being. it's really willing to integrate. (...) it's an exercise of getting to know your own values, understanding them and being aware that the person in front of us does not necessarily share the same ones. (...) to integrate, you need to know yourself and that's not an easy exercise that not all of us are prepared to do and we are not aware that we should do it. (Agent 16)

\*Le sapin de Noel ne fait pas partie de la coiffure, c'est un truc en plus, on le laisse approximatif (Agent 19) (...)

\*Comme justement une salle d'attente peut rester juste une salle d'attente parce qu'elle n'est pas censée d'avoir une autre fonction (Agent 18)

\*Parce que ce n'est pas le service principal, donc on s'en fiche, tu vois (Agent 19)

### **K3. Apprendre à gérer son stress**

But there are people who are doing that too. They just knock on the door and say hey it's my turn (...) So that's the reason why the bureau de la population doesn't like the big windows. (Agent 2)

Chacune de nous dit 'Personne voudrait faire ce travail à temps plein'. (Agent 4)

Si ça va au-delà de donner un numéro de téléphone, donner un rendez-vous, il faut, si on veut bien le faire, il faut la supervision, des moments où tu sors ce que t'as gardé en toi. (Agent 3)

C'est sûrement les aspects les plus challenging, d'arriver à gérer toutes ces énergies différentes (...) nous après on doit avoir nos façons de gérer ça. On gère en partie en salon, entre nous, en parlant ou en descendant 5 minutes, nous on va au yoga les soirs, ça fait du bien. Il y a toute une balance à créer (Agent 18)

Ils sont des professionnels de santé mais ils n'ont pas du tout appris à s'occuper de soi. (...) Ils sont souvent que tournés vers l'autre et ils oublient que ...voilà, c'est le cordonnier qui est le plus mal chaussé. (...) intervenir avec des campagnes de prévention. (Agent 15)

Mon rêve, ça serait de faire un programme de mindfulness et de prévention du stress ou de gestion du stress quand il est là, dans les hôpitaux, chez les professions de santé (...) de leur donner des tools et des techniques pour eux, pour mieux se sentir dans leur peau, dans leur situation, pour pouvoir aider l'autre. (Agent 15)

#### **K4, Visibilité des valeurs de l'établissement**

Nous on a commencé maintenant à faire des workshops avec les gens, où tout le monde peut participer, tout le monde pour la définition de notre mission, les valeurs, la mise en œuvre (...) il y a notamment tout un volet bien-être, motivation, etc. (Agent 15)

Mettre les valeurs vraiment à l'honneur plutôt que de prendre une société externe qui allait réfléchir pour nous, le réseau a décidé de demander aux employées, (...) quelles sont vos propres valeurs, quelles sont les valeurs que vous admirez et quelles sont les valeurs que vous aimeriez retrouver chez xxx (...) les cinq valeurs sont déclinées en comportements. (Agent 11)

On demande aussi à nos clients lors des enquêtes de satisfaction de quelle manière l'équipe ou des gens qui sont en interaction avec eux reflètent ces valeurs-là, de manière à s'assurer que on est bien en ligne avec ce qu'on veut donner comme image. (Agent 11)

## En guise de conclusion : perspectives

---

Les 11 pistes d'action identifiées dans le cadre du projet WAIT IN, obtenues suite à une triangulation de données provenant de 3 sources (entretiens avec des agents et des usagers, observations de salles d'attente et réponses à un questionnaire en ligne) débouchent sur un certain nombre de perspectives d'action.

Pour ce qui est des perspectives d'action/réflexion, de l'autoévaluation, pourraient être mis en place des groupes de discussion autour de la question de l'aménagement de la salle d'attente, du déroulement de l'interaction agent-usager – sur la base des pistes identifiées et de recommandations émises dans le cadre du projet WAIT IN. Les deux planches élaborées dans le cadre de ce projet, ont pour objectif également d'accompagner les acteurs dans leur réflexion.

Pour ce qui est de la présentation de l'information, les perspectives d'action pourraient s'inscrire dans la continuité des actions gouvernementales énoncées dans l'initiative *Digital Luxembourg* [<https://digital-luxembourg.public.lu/>] concernant l'organisation de l'information en ligne, l'impact des facteurs multilingues, la prise en compte des spécificités du public cible, la présentation en langue facile, l'égalité des opportunités, etc. L'attention portée à une « transformation positive » (*Digital Luxembourg*) dans la présentation de l'information en ligne pourrait favoriser l'autonomisation du public et contribuer à faire baisser la charge de travail des agents.

Pour ce qui est de la formation, pourrait être visée l'acquisition d'une compétence transversale, dont il pourrait être fait usage lors d'une première rencontre administrative (dans une commune) etc., mais également dans les services médicaux, les services financiers, les services de transport, les services en lien avec l'école, etc.

Développé de façon participative autour des valeurs d'intégration, le plan de formation concernerait aussi bien la structure/l'établissement accueillant que le personnel/les agents qui y travaillent. Sans négliger la dimension marketing et de communication déjà proposée par d'autres établissements (e.g. la formation « Servicequalität am Empfang : Kommunikation mit dem Bürger »), ce plan de formation serait développé dans une optique d'intégration et de gestion de la diversité. L'utilisateur/le client et les agents/le personnel seraient les bénéficiaires de la mise en action de ces compétences dans un processus d'intégration participatif progressifs.

Les perspectives ouvertes par le projet WAIT IN se situent ainsi dans la lignée des attentes des acteurs de cet environnement : informer, soutenir, accompagner, accueillir, apprendre, (se) former.

## Annexes

---

### Annexe 1 : Guide d'entretien agents

Administration/institution (optionnel) :

Fonction (réception, accueil, agent, etc.) :

Quels services offrez-vous aux clients ?

- guichet citoyen
- mobilité
- éducation
- logement
- écologie
- autres

#### A. La salle d'attente : espace et fonction

A1. Décrivez la salle d'attente de votre établissement. Veuillez cocher les cases :

- chaises ou fauteuils, combien ?
- tables, combien ?
- canapé, sofa, pouf
- fenêtres
- écran (tv)
- distributeur de tickets
- tableau d'information
- prospectus, dépliants
- magazines
- coin enfant avec jeux
- portemanteau
- système de mesure de la satisfaction des clients/usagers
- fontaine à eau
- réseau wifi
- musique de fond/d'ambiance (environnement sonore)
- toilettes

A2. Combien de temps passent vos clients dans la salle d'attente en moyenne ? [Temps d'attente prévu par rapport au temps d'attente réel]

A3. Combien de clients accueillez-vous en moyenne par jour ? [La période la plus occupée de la journée/l'année, la moins occupée de la journée/l'année, et pourquoi ?]

A4. Veuillez compléter l'énoncé suivant (plusieurs réponses possibles). La salle d'attente est un espace :

- d'attente uniquement
- d'information (tableau d'affichage, dépliants, magazines, télé/vidéo)
- d'interaction sociale (contact/conversation entre les clients, contact avec la personne de l'accueil)
- d'information/renseignement culturelles/culturels

A5. Qu'est-ce qui vous plaît particulièrement dans la salle d'attente de votre établissement ? En quoi vous paraît-elle un environnement qui facilite votre rencontre avec le client/usager ?

A6. Voyez-vous un point d'amélioration de votre salle d'attente ? Si oui, lequel ?

A7. Passez-vous par la salle d'attente en vous rendant à votre bureau le matin ? Est-ce la seule voie d'accès ou avez-vous plusieurs façons d'accéder à votre bureau ?

A8. La salle d'attente est-elle visible depuis votre bureau ? Avez-vous accès aux caméras de surveillance de l'établissement depuis votre bureau ?

A9. D'après votre expérience et votre observation, que font les clients dans la salle d'attente ? Utilisent-ils les éléments mis à leur disposition dans la salle d'attente ou utilisent-ils leurs effets (brochures, GSM, etc.) personnels ?

## **B. L'accueil**

B1. Existe-t-il dans votre établissement une réception/ une loge avec un concierge ou des agents de sécurité ou encore un bureau d'information pour obtenir des renseignements ?

B2. Les clients font-ils le chemin vers le guichet/bureau, seuls ou accompagnés, quand vient leur tour ?

B3. Disposez-vous d'un système de gestion de la file d'attente avec un distributeur de tickets ? Si oui, de quel type ? (numéros, lettres, etc.)

## **C. L'interaction avec les clients (si vous travaillez directement avec les clients)**

C1. Où et comment se déroule l'interaction entre vous et les clients ? (par. ex. au guichet vs. dans votre bureau, debout vs. assis, etc.)

C2. A quoi ressemble l'espace où vous rencontrez les clients ? Êtes-vous le seul à utiliser cet espace ? Est-il personnalisé/avez-vous le droit de le personnaliser ? Qu'en est-il de l'espace occupé par le client durant le rendez-vous ?

C3. Portez-vous un badge avec votre nom et votre fonction ? Les langues que vous parlez sont-elles visiblement mentionnées ?

Cette façon de faire est-elle un choix de votre administration ou de votre hiérarchie ?

C4. Quel type de matériel (par. ex. brochures, documents imprimés, ordinateur, autre) utilisez-vous lors d'un rendez-vous avec un client ?

C5. Prenez-vous des notes pendant la réunion ? Sur ordinateur (fiche à remplir) ? À l'écrit ? [Utilisez-vous un ordinateur ou par un autre moyen ? Pouvez-vous taper avec 10 doigts ?]

C6. Combien de personnes sont-elles en contact direct avec les clients dans votre administration ?

C7. Combien de temps restez-vous au guichet pendant une journée ? Avez-vous d'autres fonctions ?

C8. Combien de temps passez-vous avec un client en moyenne ?



- C9. Êtes-vous tenu à rencontrer un certain nombre de clients par jour ?
- C10. Existe-t-il une politique linguistique spécifique dans votre administration liée à l'accueil des clients ? Quelle(s) langue(s) utilisez-vous le plus lors de vos échanges avec les clients ?
- C11. Que faites-vous si le client ne parle pas une langue que vous connaissez ?
- C12. Suivez-vous un protocole précis lorsque vous rencontrez un client ?
- C13. Les clients viennent-ils plus d'une fois dans votre service ? Doivent-ils prendre rendez-vous à chaque fois ? Effectuez-vous vous-même le suivi d'un même client au cours du temps ? Viennent-ils en raison d'un acte obligatoire ou de leur propre initiative ? Quels sont les documents/services qui le font revenir le plus souvent ? Connaissez-vous des exemples ?
- C16. Votre administration remet-elle un kit d'information aux nouveaux arrivants ?
- C17. Les clients commencent-ils souvent à parler de leurs affaires personnelles ? Qu'en pensez-vous ? Y-a-t-il une politique par rapport à cela ?
- C18. Quelles sont les 3 questions « hors sujet » qui vous sont le plus souvent posées par les clients ?
- C19. Que faites-vous si un cas difficile se présente ? Avez-vous eu à gérer des situations d'agressivité verbale, de violence, d'incivilité ?
- C20. Qu'est-ce qu'un bon service, d'après vous ? Un robot, pourrait-il faire votre travail ?
- C21. Avez-vous des réunions de groupe régulières avec les collègues liées au travail ?
- C22. Quel type de formation avez-vous reçu ? (formation spécifique) [Avez-vous été formé spécifiquement à l'accueil du public ? S'agissait-il d'une formation en interne ou dans le cadre de vos études ; formation initiale ou formation continue ?

## Annexe 2 : Guide d'entretien usagers

1. What kind of waiting rooms have you been to while living in Luxembourg?  
Ex : Commune, Post, train station, banks, hospitals...
  
2. Can you focus on one of the administration waiting rooms you have visited, and answer the following questions:
  - 2.1. What do you think about the size of the waiting room?  
A) big B) reasonable C) small
  - 2.2. What kind of equipment does the waiting room have?
    - 2.2.1. reception desk
    - 2.2.2. Ticket system
    - 2.2.3. Toilet
    - 2.2.4. Water dispenser
    - 2.2.5. TV screen
    - 2.2.6. Chairs: how many?
    - 2.2.7. Table: how many?
    - 2.2.8. Children's corner (toys, books etc.)
    - 2.2.9. Wireless internet
    - 2.2.10. Magazines
    - 2.2.11. Brochures, leaflets
    - 2.2.12. Windows
    - 2.2.13. Plants
    - 2.2.14. Others: \_\_\_\_
  - 2.3. How long do you usually wait in the waiting room?
  - 2.4. What do you do while waiting in the waiting room?
  - 2.5. When it's your turn, do you go to the desk/administration office by yourself, or does somebody guides you there?
  - 2.6. Could you please share 2-3 things that you like about the waiting room?
  - 2.7. Could you please share 2-3 things that you don't like about the waiting room?
  - 2.8. Did you find something was missing in the waiting room? And what would you think can improve the current state of the waiting room?
  
3. ABOUT THE MEETING WITH Civil Servants
  - 3.1. For what matters did you visit?
  - 3.2. What language did you use?
  - 3.3. When you arrived, did you say greetings first or the civil servant do so? Or was there not greetings?
  - 3.4. If there were greetings, in what language?
  - 3.5. Did you have an experience where the civil servant didn't understand your language? (e.g., English) If yes, what did you do or what did they do?
  - 3.6. How long did the meeting take on average?
  - 3.7. Did you have a procedure where your personal info written in a given administrative document was correct, with the civil servant? Did you experience where some of the info was incorrect and you had to revisit the civil administration?
  - 3.8. What did you like about the meeting at the public administration?

- 3.9. If you had any negative experience with the public administration and/or civil servants, could you please give an example?
- 3.10. If you have any idea to improve or add to the current services at public administration, please write them down below.

4. Information source in Luxembourg

- 4.1. Through what kind of channels do you get information about Luxembourg?
- 4.2. If you use websites to get information about Luxembourg, what are they? (including social networks).
- 4.3. What kind of information did/could you get? (e.g. change of laws, children's education, housing, transportation, events, accidents...)
- 4.4. What kind of information would you like to have more in the future? In which way/channel would you prefer?

### Annexe 3 : Formulaire de consentement

“Thank you for participating in the “Wait IN” project developed by Luxembourg multi-LEARN Institute.

The “Wait IN” project focuses on how a given waiting room is used and perceived by people: the public (visiting a waiting room) and the service providers. “Wait IN” wishes to identify the social and cooperative potential of a waiting room.

In order to collect the relevant “waiting room” data, we conduct an interview that will be audio recorded upon your consent. We would also like to inform you that a part of the interview may be transcribed in our research publications. We therefore ask you to consent on the recording of the interview and to the use of the transcribed data for publication. Your name or any other detail that could identify you as a person will be anonymized. Your participation is voluntary and you can choose to withdraw your participation anytime. You can ask to listen to the audio recording or to receive a copy of the recording. We confirm that the audio recording of this interview will be used only for the above study.

I agree to take part in the above study. I have been informed by Dr Jin Choi and/or Dr Natalia Durus in writing on the nature of the study within the scope of the above-mentioned project, and I had sufficient opportunity to clarify any questions.

I agree to the interview being audio recorded. I have been informed that I am entitled to withdraw my consent at any time without giving reasons and without negative consequences to myself. Furthermore, I can object to a further processing of my data and samples, as well as request these to be deleted.

I agree to the use of anonymized quotes in publication. I agree that data concerning my person collected within the scope of the study are used for scientific purposes only, and are treated as strictly confidential according to the regulations of the Data Protection Act (Articles 12, 13 and 14 of the EU Regulation 2016/679 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and of the free movement of such data).

Participant \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_

Researcher \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_

Contact information:

Natalia DURUS, Ph.D | Jin Choi, Ph.D.      aloha@multi-learn.org

## Bibliographie

---

- Castellotti, V., Coste, D. et Moore, D. avec la collaboration de Charles de Margerie et Evangelia Moussouri. (2001). « Le proche et le lointain dans les représentations des langues et de leur apprentissage ». In Moore, D. (éd.) *Les représentations des langues et de leur apprentissage. Références, modèles, données et méthodes*. Paris : Didier.
- Dubous, V. (2010). *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Economica, coll. « études politiques ».
- Gajo, L. (1997). « Représentations du contexte ou représentations en contexte ? Elèves et enseignants face à l'apprentissage de la langue ». In *Tranel* 27. 9-27.
- Goffman, E. (2015a, première édition en français 1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*. [Traduit de l'anglais par Alain Accardo]. France : Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. (2015b, première édition en français 1974). *Les rites d'interaction* [Traduit de l'anglais par Alain Kihm]. France : Les Editions de Minuit.
- INAP (2019). En ligne : <https://inap.gouvernement.lu/fr.html>
- Marianne en bref (2019). En ligne : <https://kitmarianne.modernisation.gouv.fr/marianne/je-decouvre/marianne-en-bref/>
- Le portail de la transformation de l'action publique (2019). En ligne : <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/resultats-et-mesure-de-la-qualite-de-service/le-referentiel-marianne-evolue-pour-mieux-prendre-en-compte-la-transparence-des-resultats-et-la-relation-de-confiance-usagers>
- Orkin, J. et Roy. D. (2007). « The Restaurant Game : Learning Social Behavior and Language from Thousands of Players Online ». in *Journal of Game Development*, 3(1) 39-60.
- Sacks, H. (1984). « Notes on methodology ». In J.M. Atkinson et J. Heritage (éds.), *Structures of social action : studies in conversation analysis*. Cambridge : Cambridge University Press, 21-29.
- Van Lier, L. (2004). *The Ecology and Semiotics of Language Learning. A Sociocultural Perspective*. USA : Kluwer Academic Publishers.