Document généré le 11 juil. 2025 22:55

Lien social et Politiques

# Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique
# Relational Public Service Occupations: The Managerial Approach and the Political Approach
# Los oficios relacionales de servicio público : enfoque de gestión y enfoque político

Lise Demailly

Numéro 40, automne 1998

Relation de service et métiers relationnels

URI : https://id.erudit.org/iderudit/005087ar
DOI : https://doi.org/10.7202/005087ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (imprimé)
1703-9665 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Demailly, L. (1998). Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique. *Lien social et Politiques*, (40), 17–24. https://doi.org/10.7202/005087ar

Résumé de l'article

Les métiers relationnels peuvent être étudiés comme des métiers comme les autres au lieu d'être maintenus à part, au nom des relations décrétées rebelles à l'objectivation du regard sociologique ou économique qu'ils mettraient enjeu. Mais penser sociologiquement tout travail relationnel comme étant avant tout une prestation de service relève d'une vision managériale des choses qui masque la spécificité des métiers relationnels de services publics. Ceux-ci produisent non des prestations de service, mais des actes sociopolitiques, culturels, éthiques, interpersonnels.

© Lien social et Politiques, 1998

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

# I Les métiers de l'éducation et de la formation



# Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique

**Lise Demailly**

Toute une série d'activités sociales semble pouvoir être identifiée et caractérisée par la notion de *relation (ou de prestation) de service*. On rencontre aujourd'hui cette notion dans les discours sociaux ordinaires, dans ceux des experts mais aussi dans les analyses produites par la sociologie, l'économie ou la gestion. La « relation de service », en première approche, peut être définie comme une *interaction* entre un *prestataire* et un *bénéficiaire*, satisfaisant certains *besoins* du bénéficiaire par le biais d'une *prestation de service*. C'est une catégorie large, tissant un lien de proximité et d'intelligibilité entre toutes sortes d'activités. « Que l'agent soit magasinier de garage ou bénévole à l'hôpital, fonctionnaire au guichet de l'assurance-chômage ou vendeur dans un petit ou grand magasin, travailleur social à l'accueil ou médecin spécialiste à l'hôpital, il a toujours affaire à des personnes avec comme même impératif la satisfaction de leurs besoins. Ils "rendent service" seuls ou dans des "organisations de service" ; tous et toutes régies de plus en plus selon un même "esprit gestionnaire" » (Ogien, 1995) où se conjuguent qualité totale, flexibilité des structures, rationalisation des ressources, réflexivité professionnelle... pour un « service maximal à la personne ».

Il s'agira, dans ce texte, d'observer ce qu'opère la théorie sous-jacente à cette notion, d'une part quant à ses effets scientifiques et épistémologiques (à quoi sert scientifiquement de subsumer de nombreuses activités sous cette catégorie ?), d'autre part sur le plan social et politique : quelles transformations sociales sont produites ou accompagnées par l'émergence de cette catégorie ? De quoi est-elle le symptôme, notamment en ce qui concerne les métiers relationnels de service public qui constituent ici le cœur de notre propos.

Nous montrerons d'abord que l'identification d'un objet social nommé relation de service, initiée *d'une certaine façon* par Goffman, et avant lui par E. V. Hughes, tient incontestablement dans leurs textes le rôle d'une rupture épistémologique quant à la manière d'étudier

*Lien social et Politiques – RIAC, 40*
*Automne 1998*

les métiers relationnels : les métiers relationnels doivent et peuvent être étudiés comme des métiers *comme les autres*, au lieu d'être maintenus à part, au nom du fait qu'ils mettraient en jeu des relations sacrées rebelles à l'objectivation du regard sociologique ou économique. Mais penser sociologiquement tout travail relationnel comme étant d'abord et avant tout une prestation de service relève d'une position théorique spécifique, différente de celle de Goffman et de Hughes. Notre thèse est que cette vision des choses s'inscrit dans les représentations et les pratiques de type managérial, dans leurs versions modernistes ou néo-libérales (Jobert, 1994) qui promeuvent la transformation conjointe des professionnalités, des organisations et des politiques publiques.

## Les métiers relationnels et la prestation de service

### *Une opération d'hygiène intellectuelle*

On peut observer dans l'histoire de la sociologie que, passée l'époque des pères fondateurs (Durkheim, Weber, Marx…), les métiers relationnels (soin, éducation, formation des adultes, travail social, administration publique en partie) ont été surtout l'objet de disciplines praxéologiques, d'approches techniques et normatives, plutôt que du travail de mise à distance et d'objectivation qu'impliquerait le point de vue sociologique. Il a fallu attendre la sociologie des années 1965-1970 pour que la discipline se réapproprie ces objets. Un signe de cette reconquête dans le champ scientifique français en est par exemple le leitmotiv de l'ouvrage de Chapoulie (1971) sur les enseignants : « il s'agit d'un métier comme un autre ». Dire cela, sur le plan scientifique, c'est réinscrire l'enseignement comme objet possible d'une sociologie du travail ou des organisations. C'est le faire échapper au statut d'enclave protégée que lui confère un humanisme mou, selon lequel la relation, l'humain devraient échapper à l'analyse, l'objectivation, la recherche de relations causales, car, soi-disant, ils ne sauraient être sérieusement pensés que selon l'ordre des fins et des intentions intimes, c'est-à-dire philosophiquement.

Auparavant, dans un autre champ intellectuel, celui des États-Unis, c'est à la sacralisation des « professions » qu'ont dû résister les sociologues interactionnistes. Selon la sociologie dominante des professions à laquelle ils se heurtent, il n'est rien de commun en effet entre l'activité d'un garagiste (« occupation » en anglo-américain) et celle d'un médecin (« profession » en anglo-américain). Si le mot service peut être employé dans les deux cas, c'est, chose remarquable, dans deux sens quasiment opposés, le premier lié à l'*intérêt* économique (pour le garagiste), le second au dévouement, au *désintéressement*, à l'altruisme (pour le médecin).

Remettre ensemble, dans la même catégorie, de façon alors provocante, le garagiste et le médecin, tous deux « services de réparation », est ici aussi une opération scientifique tout à fait heuristique, presque une question d'hygiène intellectuelle. L'étude des métiers peut alors échapper à l'enfermement dans les rhétoriques professionnelles et s'inscrire dans les traditions théoriques de la sociologie du travail et des organisations par exemple, ou de la socio-économie.

Notons cependant que Goffman n'en est pas resté à ce moment de la rupture et n'a jamais réduit l'hôpital psychiatrique ou la prison à n'être, sociologiquement parlant, qu'une organisation de services. Goffman décrit dans *Asiles* les interactions propres à l'hôpital. Il développe une analyse d'une institution totalitaire, qui ordonne le quotidien, qui contrôle l'intimité du sujet, qui tente de ne voir dans les êtres humains que leur rôle. Il étudie aussi la vie clandestine de l'institution, le travail constant de l'apparence et de la présentation de soi, l'élaboration de conduites permettant de donner le change à autrui. L'analyse de la contrainte institutionnelle sur les interactions est ici hautement significative. Retenons de son travail un point important pour la suite de notre propos, l'existence, au cœur même de la relation de service, d'un tiers : *l'institution*.

Hughes, pour sa part, critique l'angélisme fonctionnaliste de la description de la relation de service dans les professions établies comme la médecine : *désintéressement* du prestataire, *confiance* du bénéficiaire. Il a beaucoup apporté à l'analyse de la relation entre professionnel et client. Il décrit celle-ci comme foncièrement ambivalente et méfiante : rapports de pouvoir, agacement, déloyauté, télescopage de temporalités, malentendus. Je renvoie le lecteur aux belles pages (Hughes, 1997) sur le sentiment de l'urgence : ce qui fait urgence pour l'usager est ce qui fait routine pour le professionnel, d'autant plus qu'il est expérimenté. Là aussi, il fait œuvre d'hygiène intellectuelle en posant que, d'un certain point de

vue, le garagiste, le médecin et la prostituée font la même chose.

*Une rationalisation nécessaire... et en marche*

La mise en forme de la notion de « relation de service » ou de « prestation de service » comme énonçant l'essentiel d'une série d'activités humaines doit donc beaucoup à ces points de vue scientifiques qui ont désacralisé les métiers relationnels de service. Elle doit également beaucoup aux transformations mêmes de l'espace économique et des formes d'organisation du travail.

Mentionnons pour mémoire le développement généralisé des activités dites autrefois tertiaires. De façon plus intéressante pour notre propos, notons le développement d'une rationalisation générale des activités relevant de ce secteur, propre à en faire percevoir l'homogénéité autour de ce qui semble constituer leur essence commune : la *prestation de service*. Cette rationalisation rapproche en effet toutes les activités de travail les unes des autres, qu'elles concernent des biens ou des services, le tertiaire ou les autres secteurs, la production matérielle ou immatérielle, l'industriel ou le relationnel.

L'ensemble des activités dites tertiaires est en effet touché par une série de préoccupations communes que l'on peut grouper sous trois points :

— augmenter la productivité du travail (maîtriser les coûts, rationaliser les organisations, dégager des marges de productivité en diminuant les erreurs, les pagailles, les manières artisanales de travailler etc.);

— individualiser les prestations pour répondre à une demande des consommateurs plus informée, plus exigeante, plus diversifiée;

— développer une connaissance précise et facilement disponible concernant l'état de l'organisation, ses opérations, ses stocks, ses ressources, ses flux, ses usagers et mettre ces informations à la disposition du niveau supérieur de l'organisation, si possible en temps réel, mais en principe aussi des agents de base. Le but de ce développement des descriptions informatisées est l'évaluation de l'efficacité, et par là l'accroissement de la productivité et l'individualisation des prestations.

Ces trois évolutions tendancielles, augmentation de productivité, individualisation des prestations, évaluation, ne séparent pas nettement l'univers industriel et l'univers tertiaire.

Il n'est donc pas étonnant que leur mise en œuvre ait impliqué un phénomène similaire dans les univers industriel et tertiaire : la même tension, la même coexistence contradictoire entre des changements organisationnels néo-tayloriens et des changements d'un autre type, « toyotistes » ou « participatifs » pour aller vite. C'est la conclusion qu'il me semble pouvoir tirer de plusieurs années de débats dans la revue *Sociologie du travail*. D'un côté, la rationalisation des flux (de papiers, de décisions, d'informations...), la centralisation de l'information dans de puissants systèmes informatisés, l'intensification du travail, la standardisation continue des procédures, les efforts d'évaluation des performances de chacun, l'émergence de nouveaux types d'experts et de nouveaux types de « chronomètres » pour mesurer le travail. De l'autre la décentralisation, l'appel à l'initiative, l'élargissement des tâches, la polyvalence nécessaire des agents, l'appel à la capitalisation des savoirs collectifs et à l'enrichissement des compétences individuelles, la prise en compte de l'usager-client et de ses besoins individuels au cœur même de l'organisation, la débureaucratisation. Ce développement contradictoire des organisations provoque chez les agents de base des sentiments opposés de professionnalisation et de déprofessionnalisation (selon les postes de travail, mais parfois aussi pour un même individu), observés séparément mais de façon tout à fait convergente par les sociologues du travail industriel et par ceux des services.

L'industrialisation des services a encore de belles possibilités devant elle : il suffit par exemple d'observer le caractère artisanal ou l'amateurisme de nombreuses administrations universitaires, ou la diversité du rapport nombre d'agents/population scolaire dans les services déconcentrés de l'Éducation nationale, pour entrevoir ces espaces possibles de rationalisation. Mais conjointement, la constitution d'« adhocraties », en lieu et place de bureaucraties paralysées par leurs règles, leurs cloisonnements et leurs jeux de pouvoir interne, paraît de plus en plus nécessaire : là aussi l'enseignement supérieur et un certain nombre d'EPA (établissements publics à caractère administratif) pourraient en fournir de bons exemples.



## Des dimensions censurées

L'idée de « prestation ou relation de service » comme réunissant et identifiant toute une série d'activités, services marchands et non marchands, offrant des biens ou des prestations, matériels ou relationnels, opérant sur les biens de la personne ou la personne elle-même, a donc une base compréhensible et pertinente, bien que paradoxale.

Compréhensible et élégante sur le plan théorique, car elle dévalue les distinctions scolastiques : marchand non-marchand, industriel-tertiaire etc.

Pertinente, car, comme nous l'avons montré, elle casse les rhétoriques professionnelles autour des services « nobles ».

Paradoxale, car la « relation de service » se construit, d'une certaine façon, sur un fort rapprochement des activités industrielles marchandes et de celles de services (malgré les efforts de distinction autour de la « coproduction ») : importance de la figure du client comme membre à part entière de l'organisation productive, importance de la gestion. À tel point que toute la production de « biens », avec le développement de la production sur mesure, de la vente de services accrochés aux produits, des produits-services, des relations clients-fournisseurs internes, pourrait sans difficulté théorique se trouver enrégimentée sous la bannière devenue quasiment universelle de la « relation de service ».

Cependant, nous pensons que cette quasi-universalité n'est pas pertinente : appliquer cette notion notamment aux métiers relationnels de service public est inexact scientifiquement[1]. Pour mener à bien notre démonstration, nous commencerons par présenter un idéal-type du discours moderniste ou managérial sur la relation de service (d'origine sociale ou issu des sciences humaines). Tous les textes modernistes ne présentent pas toutes les caractéristiques conceptuelles que nous avons le projet de critiquer, mais la construction de l'idéal-type de la pensée moderniste des prestations de service est cependant un moment nécessaire de déconstruction de la notion.

*La pensée managériale de la prestation de service*

Les professionnels des métiers relationnels de service public sont actuellement tous confrontés à des exigences de changement. Leurs employeurs les incitent par diverses voies (formation, culpabilisation, appel aux usagers ou contribuables) à renoncer à la référence artisanale sous laquelle étaient le plus souvent pensés ces métiers pour passer à une professionnalité « managérialisée » : le passif sert ici à rappeler que ce modèle est le complément idéal d'un modèle « entrepreneurial ». Cela s'inscrit distinctement dans le passage d'une « logique de la qualification » à une « logique de la compétence ». Les managérialisés sont parfois appelés des « professionnels », mais ni au sens des professionnels nord-américains (« les gens qui ne s'autorisent que d'eux-mêmes » sont un modèle repoussoir) ni au sens des « professionnels de service public » décrits par l'équipe de Sainsaulieu (Frankfort et al., 1995).

Le contenu de la professionnalité managérialisée se caractérise par[2]:

— la capacité de s'inscrire dans des « projets », ce qui renvoie à des techniques organisationnelles et à des techniques de mobilisation particulières ; l'obéissance et la loyauté ;

— la relation de *service individualisée* (constitution de l'usager comme client individuel) ;

— la capacité de s'inscrire dans des *réseaux* et des partenariats ;

— la *territorialisation* des compétences, autrement dit la définition locale des problèmes à résoudre et des solutions possibles, l'accumulation locale de l'expérience,

— l'acceptation de l'*évaluation* permanente aussi bien des agents que des dispositifs, l'analyse de l'action en termes de «valeur ajoutée» par exemple; « l'obligation de résultats » comme nouvel ordre normatif. Cela implique, malgré le recours au « projet » et à la « participation », une forme de *bureaucratisation* des organisations, appuyée sur le développement des outils statistiques et informatiques ;

— l'*augmentation du temps de travail* contraint et contrôlé ;

— la *flexibilité* des statuts et la précarisation de l'emploi.

— la *publicité*, la « transparence », la théâtralisation de l'action, résumée dans la maxime : « savoir faire, mais aussi faire savoir ».

Enfin, elle implique des conditions de pouvoir : la possibilité d'augmenter les *contraintes* sur les agents, de disposer de plus de « *moyens de pression* » comme la menace du chômage (Courpasson, 1998) ou le maniement de la culpabilité lié à l'existence du chômage.

Il est important de remarquer que la professionnalité managérialisée, support de la « relation de service », n'est pas impulsée par le modernisme organisationnel pour l'ensemble des métiers, elle l'est surtout pour les professionnels de première ligne, ceux qui sont en contact avec le public.

Quant aux chefs d'établissements publics (hospitaliers, scolaires, universitaires et autres), il s'agirait plutôt pour eux de passer d'une professionnalité bureaucratique à une professionnalité entrepreneuriale, définie par l'autonomie et la capacité de se « positionner » sur un marché concurrentiel des services.

Pour les corps de contrôle, évaluateurs, inspecteurs, statisticiens, les choses sont encore différentes, quoique logiques : on impulse le passage d'une professionnalité académique ou d'expert à une professionnalité bureaucratique. Il s'agit pour les chargés d'évaluation d'accepter un contrôle sur leur

emploi du temps, l'organisation de leur travail et ses méthodes, de mettre en œuvre une nouvelle forme d'autorité légitime, plus compatible avec la mise au point et l'usage de puissants outils informatisés et centralisés de description des situations locales.

Cette réorganisation des professionnalités se concrétise dans la mise en œuvre de nouvelles technologies du social ou de nouvelles figures d'anciennes technologies : évaluation, pédagogie et marketing. Les outils maîtres sont le « projet », le « contrat » et l'« évaluation ».

*Des dimensions sociales censurées*

L'amalgame opéré par la « relation de service » écrase la spécificité des métiers relationnels de service public (éducation, soin, travail social...) par rapport aux services à finalité privée. Précisons : nous ne nions pas qu'une part de ces métiers ne puisse être analysée en termes de « relation de service », comme elle peut l'être également en termes d'activité technique ou de processus cognitif ; toutes approches partielles, et légitimes tant qu'elles admettent leur caractère partiel, autrement dit qu'elles ne saisissent pas ce qui fait les dynamiques socio-historiques des pratiques.

De quelle spécificité voulons nous parler ? Non que ces métiers travailleraient le singulier et l'événement, argument défensif souvent avancé par les acteurs, mais qui ne tient pas à l'examen sérieux. Cette caractéristique les différencierait mal de certains métiers industriels qui s'affrontent eux aussi à la gestion de l'événement, de l'inattendu, de l'aléatoire. Il ne s'agit pas non plus d'une spécificité des modes de rationalisation que connaîtraient ces métiers : comme nous l'avons évoqué, les activités relationnelles de service public sont bien le lieu d'une rationalisation du même type que les activités industrielles, c'est-à-dire se faisant de manière contradictoire et mixte, à la fois post-taylorienne et néo-taylorienne (Demailly, 1987).

Ce qui est dénié dans la *réduction* de ces métiers à la prestation de service, c'est d'abord leur composante éthico-politique ou même plus essentiellement politique. La pratique professionnelle met en jeu des orientations socio-politiques, en deçà et au-delà des débats procéduraux : conceptions de la citoyenneté, de l'égalité, du droit, de l'universel, du corps, de la sexualité, des rapports intergénérationnels, interethniques, de la mémoire historique, des rapports homme-femme, adulte-enfant etc. Ces conceptions investissent massivement la pratique, tant au niveau collectif en construisant des registres de légitimité (Aballéa) ou des référentiels de l'action publique (Jobert) que pour singulariser celle de chaque praticien (Demailly, 1991) dans ses actes quotidiens de travail en en faisant l'expression d'un rapport au monde social...

C'est aussi la dimension *tierce*, institutionnelle, qui serait censurée, dont on voit pourtant bien qu'elle résiste à la « socio-économie des services », en ce qu'elle ne se laisse pas absorber dans un simple *contrat (comme libre accord de volonté et d'échange)* entre un prestataire et un consommateur : transmission intergénérationnelle, actes de puissance publique, lien au sacré, place symbolique de la mort, rites initiatiques, valeurs.

L'enseignement est probablement le domaine des services qui résiste le mieux à l'analyse en termes de relation de service[3]. Signe d'une certaine conscience de la difficulté théorique, l'enseignement aux enfants n'est jamais spontanément cité dans le cadre théorique évoqué plus haut, comme exemple d'activité de service. Quant aux acteurs sociaux, leur sociologie spontanée n'est pas sans intérêt, même si on peut la soupçonner de relever d'un réflexe de défense corporatif. Les enseignants tiennent avec constance à dire « nous ne sommes pas des prestataires de services ». Au-delà du refus corporatiste de se situer en position de « fournisseur », c'est-à-dire de vassal, d'employé des familles, de précepteur, le refus de considérer les populations enfantines comme des « clientèles » est positivement l'attachement au caractère institutionnel de l'école, comme seul susceptible de fonder la légitimité de l'action scolaire et l'égalité devant l'école.

Reconnaissons qu'il existe un mouvement de contractualisation des relations entre les professionnels et le public, entre l'État et les secteurs de la société civile, sous forme notamment d'un rétrécissement des espaces régulés par les actes de puissance publique, au profit du droit privé d'une part, des « contrats d'objectifs » de toutes sortes d'autre part (Marcou, 1998) : contrats de plan, de qualité, contrats de zone, contrats éducatifs, d'insertion... Si le mouvement de contractualisation des relations est indéniable et sans doute désirable en ce qu'il est propre à améliorer la qualité procédurale des services et le respect du public, il reste vrai là plus qu'ailleurs que, comme l'écrivait déjà Durkheim, tout n'est pas contractuel dans le contrat. De plus, la multiplication de « contrats » dans lesquels quasiment rien n'est réellement contractuel joue surtout le rôle d'une mise en forme et d'une mise en scène propre à dénier et à dévaloriser la dimension institutionnelle des services relationnels. C'est à ce point que nous rencontrons la question des enjeux sociaux des débats théoriques.

## Des enjeux sociaux

La vision managériale des services n'est pas qu'un mode de description de la réalité sociale, c'est-à-dire une position théorique, c'est aussi une tentative pratique pour transformer le réel, et plus précisément, d'un même mouvement, les professionnalités, les organisations et les politiques publiques.

Nous ne reviendrons pas sur la question des professionnalités déjà évoquée. Quant aux changements organisationnels, ils suivent deux axes : le développement de l'esprit gestionnaire chez les producteurs de services, appuyé sur les nouvelles technologies du social et les nouveaux modes de gestion des employés, et l'amplification du consumérisme chez les usagers.

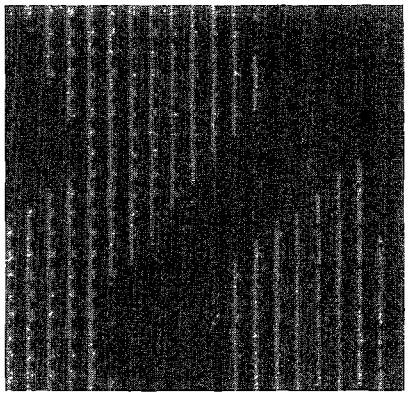
Le consumérisme est le produit historique de l'individualisme et de la circulation accélérée des informations, mais pas seulement. Il est le produit du mauvais fonctionnement des services publics et des arrogances de l'administration publique, mais pas seulement. Il ne faut pas oublier qu'il est aussi le produit traditionnel des intérêts conflictuels des groupes sociaux : par exemple, le rapport averti des classes supérieures à l'égard de l'école ou des institutions de soins est chose ancienne (Ballion, 1982). Enfin, la mise en forme consumériste des changements culturels est largement appuyée et légitimée par le discours managérial : c'est l'assouplissement de la carte scolaire, voulue par la haute fonction publique moderniste et par les chefs d'établissement entrepreneuriaux désireux de sélectionner leur clientèle, qui constitue les parents d'élèves en légitimes clients, lesquels contribuent alors, *par l'agrégation de leurs décisions consuméristes individuelles, à l'augmentation des ségrégations scolaires et sociales* (Ball et Van Zenten, 1998).

Le discours managérial de la relation de service est en fin de compte une intervention politique dans le champ de lutte autour de l'orientation des services publics. Le tableau 1 résume nos propos.

On peut remarquer que la vision duelle des problèmes proposée par le management moderniste, forçant le choix entre une bureaucratie inégalitaire et inefficace, et une gestion moderne, peut-être encore inégalitaire mais plus efficace, écrase les positions démocratiques

*Tableau 1*

| | *L'avant, les autres, le passé, l'archaïsme, vus par le discours managérial* | *L'après, l'avenir, l'évolution naturelle, le souhaitable vus par le discours managérial* |
|---|---|---|
| *Professionnalité de l'agent de première ligne* | De type artisanal, libéral ou bureaucratique | Managérialisée |
| *Professionnalité du directeur d'établissement* | Bureaucratique | Entrepreneuriale |
| *Professionnalité des corps de contrôle* | Académique ou libérale | Bureaucratique |
| *Organisation* | Système bureaucratique et intégré (avec zones de tolérance et d'autonomie « traditionnelles ») | Juxtaposition et concurrence d'établissements semi-autonomes au sein d'un marché des services |
| *Gestion du rapport salarial* | Modèle de la qualification | Modèle de la compétence |
| *Technologies sociales officielles* | Règles et disciplines ; techniques de la relation personnelle | « Contrats », « projets », « évaluation » |
| *Ordre normatif* | Obligation de moyens (d'employer les bonnes manières de faire) | Obligation de résultats et de performance |
| *Statut du public* | Usager comme assujetti. Violence symbolique ouverte et légitime | Usager comme consommateur ou client *individuel* |
| *Orientation politique* | Égalité formelle d'allocation de ressources aux établissements (parfois nuancée par les arrangements personnels) (de fait : une certaine redistribution sociale masquant des inégalités réelles) | Inégalité de traitement en fonction de « contrats » et de « projets », et de la demande et du pouvoir social des consommateurs ; (de fait : accentuation des discriminations sociales, phénomènes de dualisation et ghettoïsation) |



critiques, dans les représentations, mais aussi dans la pratique : elle freine aussi objectivement le développement de pratiques innovantes, leur mise en œuvre effective dans les lieux et occasions qui leur seraient favorables.

Les travaux sur les infirmières montrent la difficulté qu'éprouvent des minorités innovantes à se dégager du modèle bureaucratique ou du modèle gestionnaire (Dembinski, 1997), dégagement pourtant nécessaire pour la mise en place d'unités de soins palliatifs par exemple, ou l'amélioration globale de la qualité des soins.

De même, ne sont guère soutenus les enseignants *professionnels* qui souhaitent une redéfinition démocratique du service public d'éducation (débureaucratisation sans libéralisation concurrentielle, sans développement des inégalités et des exclusions, visant une amélioration de la qualité de l'enseignement pour tous les enfants), qui souhaitent également une redéfinition ouverte de la professionnalité enseignante, autour de collectifs de travail et de relations professionnelles, interprofessionnelles et partenariales non hiérarchiques (voir Chauvenet, 1988, sur la petite enfance), en réseaux *horizontaux*, où les usagers peuvent trouver leur place au sein de collectifs *eux aussi soucieux de construire un bien commun*. Le développement de cette posture professionnelle n'est pas vraiment encouragé par l'institution, malgré ses discours sur l'archaïsme et le manque d'initiative des enseignants : par exemple, des hauts responsables régionaux de la formation continue des enseignants se montrent horrifiés à l'idée du développement d'un *Internet professionnel* entre enseignants, réseaux d'échanges qu'ils ne contrôleraient pas. Autre exemple que nous avons pu récemment étudier en détail : les expériences novatrices d'auto-évaluation de l'établissement scolaire sont largement participatives pour les cadres et de ce fait extrêmement formatrices et professionnalisantes pour eux mais elles excluent les enseignants de cette possibilité de développement professionnel et de formalisation autonome de leurs savoirs professionnels d'expérience (voir Demailly et al., 1998).

Dans les domaines éducatif, sanitaire et social, penser le public comme un client individuel revient à cesser de le considérer explicitement comme un assujetti, mais à continuer de ne pas le penser comme homme ou comme citoyen. Différents travaux d'Aballéa, Warin, Weller montrent que dans les services administratifs où domine l'esprit gestionnaire, l'émergence imprévue de l'usager comme personne ou comme citoyen provoque du stress chez l'agent. « Individualisation du consommateur » en effet ne veut pas dire humanité dans la relation : celle-ci est fondamentalement un *surcoût*, comme le montrent aussi les nouvelles formes de chronométrage du travail infirmier. Quant à l'enseignement, dès lors que l'on coupe le métier d'enseignant de ses racines vocationnelles et militantes, d'un rapport à la définition d'un intérêt général politique, enseigner dans les quartiers difficiles n'est plus qu'une situation inconfortable à fuir. Parallèlement, le parent d'élève, légitimé à se comporter non comme un citoyen mais comme un client, fait de même. La « relation de service » comme mise en forme de la pratique professionnelle tend à défendre à celle-ci de se constituer comme action citoyenne.

## Conclusion

L'universalité de la « relation de service » comme notion bonne à tout penser dans le monde productif moderne masque donc la spécificité des métiers relationnels de service public, qui produisent non des prestations de service mais des actes socio-politiques, culturels, éthiques, interpersonnels. Si la rhétorique de la « relation de service » est inexacte scientifiquement comme on a tenté de le montrer, en ce qu'elle dénie la dimension fondamentalement politique d'un certain nombre d'activités sociales, elle n'en a pas moins aujourd'hui des effets sociaux réels sur les pratiques professionnelles et les politiques publiques.

Lise Demailly
IFRESI-CNRS,
Université de Lille 1



## Notes

[1] Elle n'est sans doute pas pertinente non plus pour certains métiers relationnels privés, mais ce n'est pas l'objet de cet article.

[2] Voir mes propres travaux, ainsi que Dubar, 1996 ; Warin, 1998 ; Weller, 1998.

[3] C'est tout de même le premier thème d'un rapport récent d'un haut fonctionnaire auprès du ministère de l'Éducation nationale.

## Bibliographie

ABALLÉA, F., et S. BRAEM. 1998. *Identités et registre de légitimité : le cas des techniciens conseil des CAF en France*. Présen-

tation au XIVe congrès mondial de sociologie, Montréal, juillet.

BALL, S., et A. VAN ZANTEN. 1998. « Logiques de marché et éthiques contextualisées dans les systèmes scolaires français et britannique », Paris, *Éducation et sociétés*, 1.

BALLION, R. 1982. *Les Consommateurs d'école*. Paris, Stock.

BOURDONCLE, R., et L. DEMAILLY. 1998. *Les Professions de l'éducation et de la formation*. Lille, Les Presses universitaires du Septentrion.

BINST, M. 1990. *Du mandarin au manager hospitalier*. Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

CHAPOULIE, J.-M. 1987. *Les Professeurs de l'enseignement secondaire, un métier de classe moyenne*. Paris, Éd. de la maison des sciences de l'homme

CHARLON, E., L. DEMAILLY, M. FEUTRIE et M.-C. VERMELLE. 1994. *Les Mutations des organismes de formation en relation avec l'entreprise*. CLERSE-LASTREE/Direction régionale de la formation professionnelle.

CHAUVENET, A. 1988. « Les professions de santé publique de l'enfance : entre police administrative et éthique communicationnelle », *Sociologie et sociétés*, XX : 41-54.

COURPASSON, D. 1997. « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, 1 : 39-61.

DEMAILLY, L., N. GADREY, Ph. DEUBEL et J. VERDIÈRE. 1998. *Évaluer les établissements scolaires*. Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

DEMAILLY, L. 1998. « Évaluation, éthiques professionnelles et cadre normatif », dans J.-Cl. THOENIG et B PERRET, dir. *L'Évaluation en développement 1997*. Conseil scientifique de l'évaluation.

DEMBINSKI, O. 1997. « Les savoirs professionnels des infirmières, Journée d'étude de la Société française de sociologie », *Connaissance sociale, connaissance sociologique*, 20-21, à paraître.

FRANKFORT, I., F. OSTY, R. SAINSAULIEU et M. UHADE. 1995. *Les Mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer

GOFFMAN, E. 1968. *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Éd. de Minuit

HUGHES, E. 1996. *Le Regard sociologique* (trad. Chapoulie). Éd. de la Maison des sciences de l'homme.

JOBERT, B. 1994. *Le Tournant néo-libéral en Europe*. Paris, L'Harmattan.

MARCOU, G. 1998. « L'évolution de la place du contrat en droit administratif français », dans L. DEMAILLY, G. MARCOU et al. *Les Mutations des services publics : évaluation, contractualisation, transformation des professionnalités*. IFRESI-CNRS, CLERSE-CRAPS, juillet.

OGIEN, A. 1995. *L'Esprit gestionnaire, une analyse de l'air du temps*. Paris, Éd. de l'EHESS.

WARIN, Ph. 1998. *La Citoyenneté de guichet. Éléments de définition et discussion*. Présentation au colloque de l'IFSA, « Le service public et le lien social », Lille, 23-24 octobre.

WELLER, J.-M. 1998. « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996), *Sociologie du travail*, 3 : 365-392.