



HAL
open science

Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

| Pascal Ughetto. Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman. 2004. halshs-02864631

HAL Id: halshs-02864631

<https://shs.hal.science/halshs-02864631>

Preprint submitted on 11 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

IRES

Document de travail

N° 04.09

**Au service d'un public :
un détour par Halbwachs et Goffman**

Pascal Ughetto (IRES)

Décembre 2004

SOMMAIRE

1. Goffman : la relation de service et l'autonomie du professionnel	5
<i>1.1. La notion de relation de service : une contribution à la sociologie des professions</i>	<i>5</i>
<i>1.2. Le professionnel et sa compétence dans la relation de service</i>	<i>8</i>
<i>1.3. De la compétence du professionnel à la compétence de service ?</i>	<i>10</i>
2. Halbwachs : règle et autonomie face au public, le problème de la division du travail.....	12
<i>2.1. Le travail de service des classes moyennes : traiter une « humanité matérialisée ».....</i>	<i>13</i>
<i>2.2. La règle, inscrite dans un espace hiérarchisé.....</i>	<i>16</i>
<i>2.3. L'adaptation de la règle à un public particulier : la compétence d'un collectif professionnel ?</i>	<i>18</i>
Conclusion.....	22
Références	23

Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman

Pascal Ughetto (IRES)

Le client est dorénavant largement présenté par les entreprises comme l'une de leurs préoccupations majeures. Au moins dans l'intention, celui-ci se trouve placé au cœur de leurs stratégies et, par suite, du travail de leurs salariés. Les enquêtes sur les conditions de travail montrent qu'il manifeste de plus en plus clairement sa présence dans les réalités de travail, cela par le biais du contact avec le public ou des injonctions que les directions lui associent (respect des délais...) (Cézard, Vinck, 1996). Dans les services aussi bien que dans l'industrie, sa figure est mobilisée de façon croissante, tant semble général le souci des entreprises de s'afficher comme étant « au service » de chacun de leurs clients. Dans les services publics aussi, les agents se voient enjoins d'être attentifs aux demandes de l'utilisateur, parfois requalifié en client. Cette montée de la dimension de service et les changements qu'est amené à connaître le travail dans ces circonstances ont commencé à susciter une réflexion sociologique dans le domaine de l'analyse du travail. L'aspect le plus connu est sans doute l'analyse micro-sociologique des interactions de guichet (Weller, 1998). Mais la question des services et du client vient également influencer les travaux sur la compétence, où nombre d'observations de ces dernières années se trouvent reformulées en termes de « compétence de service » (Deroche *et al.*, 1999). Pour autant, cette dernière notion reste encore peu fondée.

Si l'investigation empirique des réalités actuelles de travail face à la montée du service est à poursuivre, il ne paraît cependant pas inutile d'adopter un point de vue rétrospectif sur la pensée sociologique pour voir si les analyses contemporaines ne pourraient pas tirer parti d'apports théoriques passés. Après tout, les situations d'interaction avec le public ne sont pas chose nouvelle, si bien que, dans cette découverte du client, la sociologie ne devrait pas être totalement dépourvue de références. Deux d'entre elles s'imposent immédiatement, mais se révèlent décevantes. La première est l'analyse de la bureaucratie. La difficulté, avec cette tradition théorique, n'est pas tant qu'elle était supposée décrire l'inverse de ce qui préoccupe la sociologie contemporaine — puisqu'elle s'est intéressée, non à la prise en compte des particularités du public, mais à leur négation — ; le problème est plutôt que, ayant pour objet l'impersonnalisation des rapports entre producteurs de services et usagers ou clients, elle en est venue à perdre de vue ces derniers : l'analyse du « phénomène bureaucratique » a ainsi conduit toujours plus sûrement vers une sociologie des *organisations*, où la figure du client ou de l'utilisateur tend à s'inscrire dans un arrière-plan toujours plus lointain

— assez logiquement d’ailleurs puisqu’on s’intéresse à de grandes machines où chaque travailleur n’est qu’un rouage de plus en plus éloigné du destinataire du service. L’étude des « petits fonctionnaires au travail » (Crozier, 1956) peut ainsi se faire sans que ceux-ci n’aient le moindre contact avec le public. Sur un tout autre plan, la seconde tradition est celle de la sociologie des professions (Macdonald, 1995; Dubar, Tripier, 1998), lesquelles sont des professions de service. La profession médicale (Freidson, 1970), celle des avocats (Karpik, 1989), par exemple, sont à l’origine de travaux qui ne peuvent faire l’analyse du métier sans faire référence au public. Il reste que, le plus généralement, cette lignée de travaux ne ressent pas le besoin de se représenter la clientèle comme un véritable acteur.

C’est peut-être davantage aux marges de ces deux traditions que l’on découvrira les contenus analytiques les plus stimulants pour fonder l’analyse contemporaine des situations d’interaction avec le public. Précisément, c’est ce qu’entend démontrer le présent article en se référant à deux contributions, l’une de Maurice Halbwachs (1939) et l’autre d’Erving Goffman (1961). Toutes deux procèdent finalement d’une démarche similaire, qui est d’intégrer le public comme un acteur à part entière au sein de ces deux traditions d’analyse qui ont plutôt coutume de neutraliser cette variable¹. Mais les modes de traitement de la question sont extrêmement différents, nous permettant, du coup, d’en tirer des enseignements très spécifiques. Partant de points de vues radicalement opposés, il nous semble qu’ils permettent de faire progresser la réflexion sur les implications, pour le travail des prestataires, d’un *traitement individualisé de la demande du public*. Goffman nous aidera, dans un premier temps, à caractériser la compétence du prestataire au sein d’une relation de service, tandis que, dans un second temps, Halbwachs nous aidera à voir comment, dans un collectif prestataire, cette compétence peut se distribuer entre les membres et s’organiser.

Le texte de Goffman n’est pas seulement à l’origine de la notion de relation de service, dont l’usage est désormais très répandu en économie et en sociologie (Ulmann, Burger, dir., 1998) : dans ce texte, cette notion prend place dans une description de la compétence des professionnels qui sont eux-mêmes définis comme des spécialistes se mettant au service d’individus qui sollicitent leur expertise. Il est intéressant de relire ce texte dans cet esprit tant est vive l’injonction désormais faite aux salariés, dans les entreprises, de se comporter comme des professionnels : Goffman nous offre les éléments de définition d’une compétence de professionnel dans le cadre d’une relation de service, tout en limitant les possibilités d’extension de son analyse par l’opposition qu’il dresse entre le salarié et le professionnel. Assez curieusement, à première vue, c’est chez Halbwachs que nous allons compléter cette approche par des éléments de réflexion sur la division du travail salarié : le texte en question traite en substance de la *négation* de la relation de service et permet d’interroger pour le moins *a contrario* la question de la compétence de professionnel ou de service. Il fait ainsi apparaître un champ de questions possibles sur la relation entre la reconnaissance ou la négation de la spécificité du client et la reconnaissance ou négation de l’autonomie des salariés, ainsi que sur la distribution, au sein de la division du travail, de la capacité à répondre à une demande particulière des clients.

¹ Un besoin qui est également ressenti, dans la période contemporaine, par D. Courpasson (1994) lorsqu’il s’agit de rendre compte des identités professionnelles et par G. Bellemare (2000) dans le domaine des relations professionnelles.

1. Goffman : la relation de service et l'autonomie du professionnel

1.1. La notion de relation de service : une contribution à la sociologie des professions

L'économie des services et l'analyse micro-sociologique du travail dans les activités de contact avec le public ont contribué à populariser la notion de relation de service telle que proposée par Goffman dans *Asiles*. Dans ces analyses, cependant, il est très peu fait référence à l'ouvrage dans son ensemble, tant celui-ci paraît correspondre à un propos très personnel à son auteur mais aussi très spécifique, les « reclus ». Précisément, il s'agirait plutôt d'extraire la notion de ce contexte pour éprouver sa plus grande généralité.

Certes, le texte fourmille de questions et d'angles de recherches potentiels pour une sociologie du travail de service, tant sur l'importance des rapports de confiance² que sur la discrimination des clientèles et autres « difficultés inhérentes aux relations de service » (Goffman, 1961, p. 390). Certes également, on y trouve l'énoncé de la distinction entre les trois parties constitutives de la relation de service — « technique », « contrat » et « civilités » (*ibid.*, p. 383) (Joseph, 1998) — dans laquelle on voit parfois la base possible d'une description analytique plus approfondie du travail de service. Toutefois, on s'aperçoit immédiatement que là n'est pas le propos de Goffman. S'il introduit la notion de relation de service, c'est comme jalon d'une réflexion plus générale, qui est de rendre compte de la condition sociale des personnes placées en institutions d'encadrement (prisons, asiles psychiatriques...) : au sein de cette réflexion, il entend montrer que ces « reclus » sont inscrits dans une relation où l'on ne fait que feindre de respecter leur statut de personnes humaines en situation de discuter avec le prestataire de ce qui les concerne.

Du reste, on peut se demander ce que l'on pourrait saisir du chapitre où est exposée la notion de relation de service³ à partir d'une lecture qui l'isolera du reste de l'ouvrage. Dans ce chapitre, Goffman propose des distinctions — sur lesquelles nous allons revenir — qui, décontextualisées, peuvent apparaître difficiles à saisir du point de vue de leur signification et de leur finalité. Ce texte ne prend sens que lorsqu'on comprend que Goffman s'y place, sans qu'il ne l'explique réellement, dans un dialogue avec la sociologie des professions, où il va démontrer qu'*il n'est pas de définition possible du professionnel sans faire intervenir cet acteur qu'est l'usager ou le client*, la finalité en dernier ressort étant de montrer que, dans les hôpitaux psychiatriques, la relation de service est biaisée dans la mesure où les professionnels ne respectent pas l'égalité statutaire et la dignité humaine du patient. Ce texte, rendu d'une difficulté extrême par la masse d'implicites qu'il contient, débouche donc sur l'énoncé — traduit dans les termes qui nous préoccupent ici — selon lequel *la compétence de professionnel se définit moins institutionnellement* (par l'effort de clôture de la profession) *que dans le*

² « Le client se demande : "Ce réparateur est-il vraiment compétent? agit-il dans mon intérêt? ne prend-il pas trop cher? est-il discret? ne me méprise-t-il pas, en son for intérieur, à cause de l'état de l'objet que je lui ai confié?" (...) De son côté, le praticien pense : "Ce client a-t-il vraiment confiance en moi? essaie-t-il de me cacher qu'il s'est adressé à des concurrents avant de venir ici? va-t-il me payer?" » (Goffman, 1961, pp. 390-391).

³ Chapitre 4 : « Les hôpitaux psychiatriques et le schéma médical-type (quelques remarques sur les vicissitudes des métiers de réparateur) ».

cours de la prestation de service elle-même qui place le professionnel en interaction avec le bénéficiaire — ce en quoi il sera rejoint ultérieurement par Abbott (*cf. infra*). *A priori*, cet énoncé est d'un apport plus fort pour la sociologie des professions que pour une sociologie du travail de service. De ce dernier point de vue, cependant, on a intérêt à prolonger l'exégèse du texte goffmanien car celui-ci nous conduit immédiatement à une opposition entre le professionnel et le salarié qui semble constituer un détour analytique intéressant pour revenir à la question de la « compétence de service ».

Chez Goffman, l'idée de professionnel appelle celle de service et inversement : le service apparaît comme résultant de la décision d'individus de se placer dans les mains de spécialistes plus compétents qu'eux pour résoudre une difficulté qu'ils n'ont pas su solutionner par eux-mêmes. Plus exactement, la relation naît de ce qu'ils confient à ces spécialistes (*practitioners* ou *servers*)⁴ une entité à réparer : la relation de service procède de la démarche d'un client qui, ayant pris conscience qu'un objet à lui est endommagé et qu'il est incapable de le réparer, se met « en quête de spécialiste » (p. 385). D'emblée, cette définition lie, d'un côté, le modèle de la relation de service (modèle à trois entités : prestataire, objet-support du service, client-possesseur de l'objet) (Gadrey, 1992) et, de l'autre, le modèle du professionnel. Ce dernier est un spécialiste à la compétence duquel on a recours lorsque, en tant que possesseur d'un objet, on ne possède pas la compétence technique permettant de procéder à la réparation par soi-même, en *self-service* (Gershuny, 1983) : «... le praticien possède une compétence ésotérique et efficace dans la pratique ainsi que le désir de mettre cette compétence à la disposition du client», tandis que «le client respecte la compétence technique du praticien et fait confiance à son sens moral pour l'exercice de cette compétence » (p. 380). Cette citation, par son vocabulaire, ne laisse aucun doute : c'est bien là le registre des professions qui est mobilisé, au sens de groupes d'individus travaillant à organiser l'accès à un métier et la mobilité par des dispositifs institutionnels justifiés par l'intérêt public de ce métier, sa dignité, le caractère « ésotérique » du savoir, le « sens moral » des professionnels, l'absence d'exigence de rétribution systématique, etc. Relation de service et profession (au sens de la sociologie du même nom) sont donc deux faces d'une même réalité, comme le montre également l'affirmation selon laquelle « [l]a dignité apparente des relations de service repose en partie sur l'aptitude du client à apporter des renseignements utiles bien que filtrés par le langage et le jugement profanes » (p. 383), affirmation dans laquelle se mêle le vocabulaire respectif des deux registres.

Sans le dire très nettement, Goffman s'est placé en dialogue avec la sociologie des professions pour dire que le fondement d'une profession tient moins au travail institutionnel de ses membres pour faire admettre la légitimité d'une réglementation de l'exercice du métier qu'à une situation plus objective, celle constituée par la démarche d'un individu possesseur venant demander *librement et dignement* les services d'un *spécialiste*, détenteur d'une compétence que le premier ne maîtrise pas :

« Les clients sont des êtres qui sont censés agir librement, ils appartiennent au monde social et doivent être traités avec les égards et les rites appropriés. L'objet fait partie d'un autre monde

⁴ Comme le notent les traducteurs français, le terme anglais de service est très fortement lié à l'idée de réparation. Ils précisent que le terme peut désigner « tout travail d'entretien, généralement spécialisé, effectué sur un article, à la demande d'un client » (p. 378).

et doit être analysé dans une perspective technique, dégagée de toute contingence rituelle. Le succès de l'opération dépend de la manière dont le réparateur gardera ces deux dimensions séparées, tout en donnant à chacune l'importance qui lui revient » (pp. 383-384).

Les professions ont un fondement objectif, la relation de service, qui n'avait été ignoré que parce que les analyses précédentes avaient exclu du tableau la personne du client comme individu actif, ou plutôt comme *personne*. Goffman montre là une attention pour la place du client dans le travail du professionnel, qui demeurera assez spécifique, puisque seul Abbott (1988) en viendra à s'intéresser, dans des termes très compatibles, au travail, mais sans guère utiliser la médiation du client : pour cet auteur, en effet, une profession peut maintenir le monopole sur sa « juridiction » grâce à sa compétence, qui, elle-même, renvoie à l'articulation du « diagnostic », de l'« inférence » et du « traitement ». C'est la maîtrise des trois simultanément qui permet à une profession d'empêcher les autres de lui disputer sa « juridiction » et donc c'est dans le travail que se définit cette profession. L'inférence (*i.e.* les choix quelque peu intuitifs de stratégies de traitement lorsque une solution ne s'impose pas de manière évidente) joue un rôle particulier puisque c'est elle qui assure l'expertise particulière du professionnel, sa capacité à articuler savoir abstrait et efficacité pratique.

C'est en tout cas dans cette perspective que prennent sens les distinctions qu'avance Goffman. Il propose, en effet, une double opposition. Dans un premier temps, il différencie « les activités professionnelles spécialisées », où « le praticien se trouve, par son travail même, "en contact direct avec le public" », et celles où « son travail ne touche que les membres d'une organisation » (pp. 377-378). Il cite comme exemples un employé servant les clients dans une quincaillerie pour le premier cas et un magasinier d'usine pour le second. Le premier cas de figure correspond, pour lui, à un « service personnalisé », « c'est-à-dire une aide désirée par celui qui la reçoit » (p. 378). Les praticiens entrent alors en interaction avec les clients « alors qu'aucun lien ne les unit à eux » (*ibid.*). Le sens et l'utilité de cette distinction sont donc loin d'être évidents si l'on ne retient pas que l'essentiel est bien le caractère libre (au sens contractuel) de la démarche par laquelle le client se fait demandeur d'un service auprès du spécialiste ou professionnel (ce qui n'est pas le cas des collègues du magasinier). La dignité de professionnel naît bien, chez Goffman, de la liberté du demandeur et de son égale dignité.

Dans un second temps, Goffman oppose le « service technique purement automatique » et « ceux dont l'habileté exige une compétence rationnelle et reconnue, pouvant s'exercer comme une fin en soi et que ne peut raisonnablement pas acquérir le bénéficiaire » (p. 379), bref les services de non-spécialistes et ceux des professionnels. En fait, les deux oppositions se superposent : « Ceux qui dispensent des services automatiques s'adressent plutôt à des usagers, des "tiers", des demandeurs; ceux qui dispensent des services de spécialistes s'adressent plutôt à des clients ». Entendez que, dans ce second cas, le prestataire, qui est un professionnel, s'adresse directement au public tandis que, dans le premier, où il n'en est pas un, il a affaire à une « organisation ». La distinction ne prend donc sens que si l'on catégorise les bénéficiaires du service du point de vue de leur dignité, plus ou moins forte, vis-à-vis du prestataire. Il existe une correspondance entre la dignité du professionnel et celle du « client » tout comme entre l'absence de dignité professionnelle du non-spécialiste et l'absence de dignité « cliente » de ceux qui sollicitent des services autrement qu'à la suite d'un acte libre. Seuls les

spécialistes sont en position de donner à leur indépendance à l'égard des personnes qu'ils servent « un caractère de solennité et de dignité » (pp. 379-380) parce qu'ils répondent à la demande d'une personne qui a sollicité leur expertise professionnelle.

L'expertise, du côté du prestataire, et la libre décision de faire appel à cette expertise tout en maintenant avec le spécialiste le présupposé d'une commune dignité de la personne, sont donc à l'origine de l'assimilation par Goffman du modèle du professionnel et de celui de la relation de service.

1.2. *Le professionnel et sa compétence dans la relation de service*

L'analyse de la relation de service chez Goffman doit donc se comprendre comme une contribution à la sociologie des professions (l'auteur s'appuyant d'ailleurs sur des analyses comme celles de Carr-Saunders et Wilson ou Parsons et Smelser) mais en faisant du bénéficiaire du service un acteur à part entière. Le but poursuivi est d'appliquer ce modèle du professionnel au monde médical afin d'en déduire ce que Goffman nomme le « schéma médical type » (*medical model*) et mieux contraster par rapport à ce dernier la relation médicale dans les hôpitaux psychiatriques. Dans la relation médicale « normale », même si l'auteur apporte des nuances, « le client est (...) encore un partenaire digne de respect » (p. 394). Tel n'est plus le cas dans la relation des psychiatres à leurs patients, lesquels sont placés sous l'autorité du personnel médical avec lequel ils perdent le droit de discuter librement les décisions les concernant (p. 407). Dans cet univers, la relation de service n'est plus réellement respectée et le psychiatre ne répond plus à la définition exacte du professionnel selon Goffman, c'est-à-dire un spécialiste qui, en réponse à la *libre demande du bénéficiaire*, prend en charge de façon autonome la procédure de réparation du dysfonctionnement exposé par ce dernier.

En définitive, le professionnel semble bien se définir, dans cette approche, au carrefour de la liberté-dignité de la personne du demandeur et de son autonomie à lui en tant que spécialiste, à la compétence duquel le demandeur se remet sans discussion. Une fois qu'il a sollicité l'expertise d'un spécialiste parce qu'il sait n'avoir d'autre solution que de *s'en remettre* à lui, le client accorde au professionnel toute l'initiative possible quant aux meilleures décisions à prendre pour la « réparation ». Cette autonomie du professionnel est un libre consentement concédé par le bénéficiaire et qui tient au fait même que ce dernier a sollicité une expertise qu'il sait ne pas détenir. Il n'y a pas d'autonomie du spécialiste qui puisse se concevoir sans acte d'acceptation, tacite ou explicite, de la part de l'autre partie du contrat qu'est le client, autrement dit sans délivrance au professionnel, par le client, d'un droit d'agir de façon autonome. D'où l'opposition évoquée : le *professionnel*, qui dispense des services de spécialiste à des clients, s'oppose au *salarié*, dispensant des services automatiques à des tiers au sein d'organisations et à qui le demandeur ne s'adresse ni librement ni directement. Goffman ne fait rien d'autre, ici, que réaffirmer le critère distinctif établi par Carr-Saunders et Wilson, pour qui le professionnel est celui qui peut échapper à la subordination qui caractérise le salarié non professionnel. Simplement, chez ces auteurs, qui n'attribuent pas un rôle actif au client, on peut être salarié *et* professionnel :

« L'homme qui appartient à une profession a conquis, pour lui-même, le prestige et une position de dignité qui lui permet de passer d'une entreprise à une autre. Bien que restant

salarié toute sa vie, il pourra accroître sa compétence reconnue et son expérience, dans le service d'un client après un autre, bien plus que ne le ferait un travailleur ordinaire non affilié. L'homme qui est attaché d'abord à sa profession, quand il quitte un emploi parce qu'une occasion meilleure lui est offerte de rendre un service dans quelque autre organisation du travail, reste lui-même. La différence entre la position d'un tel homme et celle d'un travailleur salarié ordinaire n'est pas fondée sur leur situation statutaire respective; la différence est subtile mais elle est vitale : même si la position du second peut être aussi enviable que celle du premier, celui-ci pourra toujours surmonter le sentiment de dépendance et d'oppression et accéder à la liberté, à la dignité et à la responsabilité qui ne sont pas donnés à tous les hommes » (Carr-Saunders et Wilson, *Professions*, 1928, cité par Dubar et Tripier, 1998, p. 80).

Chez Goffman, la capacité à s'abstraire de la subordination émane de la possibilité de traiter d'égal à égal avec un client, entre deux personnes de dignité équivalente. Le fait d'échapper à la subordination à l'égard d'un employeur est moins le résultat de la dignité de professionnel (comme chez les auteurs précédents) que la condition pour pouvoir négocier avec un demandeur libre et, ensuite, appliquer sa compétence avec autonomie à l'égard de ce dernier sur la base d'une libre acceptation de la part de celui-ci. Comme chez ces auteurs, c'est d'abord sur la base de la référence à l'employeur que Goffman définit l'autonomie du professionnel, mais il dresse une opposition plus radicale : l'autonomie est la capacité à décider par soi-même des actes de la prestation au lieu de se les faire imposer par un employeur, dont la seule présence suffirait à annihiler la dignité de professionnel du prestataire (le fait de recevoir des ordres écarte toute possibilité d'être considéré comme professionnel, comme l'explique l'auteur en prenant pour exemple les femmes de ménage). Mais, à la différence des auteurs précédents, c'est tout autant à l'égard du client que se définit l'autonomie : dans les activités de professionnels, on s'attend à un contrat tacite entre ces derniers et les bénéficiaires de leurs services. Les professionnels ont un sens moral et une conscience professionnelle qui est censée les conduire à faire de leur mieux sans qu'il soit besoin de les surveiller. Il y a un échange entre sérieux professionnel et levée du contrôle⁵. En d'autres termes, ce que la sociologie des professions anglo-saxonne désigne sous le nom d'*indeterminacy*, c'est-à-dire les marges d'interprétation et d'initiative des professionnels dans l'exercice de leur activité (Macdonald, 1995, p. 135-137), se conçoit surtout lorsqu'on introduit le client. L'*indeterminacy* est la capacité de prendre une décision non prévue par une procédure impérative et de la présenter comme professionnellement justifiée, d'en répondre certes vis-à-vis d'un employeur, mais surtout vis-à-vis du client⁶.

⁵ De même, E. et J.-D. Reynaud (1996, p. 345) écrivent : « Le terme de métier consacre bien l'idée que ceux qui accomplissent une tâche n'ont pas à rendre compte de la manière dont ils la font au destinataire du produit ou du service. En même temps, on admet le jugement du client sur la qualité du produit fini (...); même s'il n'est pas un ébéniste compétent, c'est au client qu'il appartient de dire si le meuble lui plaît (...) ». La figure de l'homme de métier qui est mobilisée ici restitue sans doute au client une plus grande place dans l'exercice du jugement que celle du professionnel.

⁶ Le complément de cette notion étant celle d'inférence chez Abbott, même si elle n'apparaît pas réellement chez Goffman : l'interprétation de ce qu'il convient de faire est le cœur de la compétence du professionnel. Son expertise se localise là, et non dans le seul savoir théorique ésotérique. L'inférence est un savoir tacite, acquis par l'expérience. Le professionnel peut informer son client, mais celui-ci ne peut prendre les paris à sa place.

1.3. De la compétence du professionnel à la compétence de service ?

Ce faisant et pour faire le lien avec les préoccupations de recherche actuelles, Goffman, qui a couplé la relation de service et le travail professionnel, offre à la notion, qui se cherche actuellement, de « compétence de service » une ébauche de définition : il ne peut s'agir que d'une compétence de professionnel, qui renvoie à *l'aptitude à formuler de manière autonome une solution à un problème que le client ne peut pas trouver par lui-même* dans la mesure où ce client n'est pas censé détenir toutes les compétences, c'est-à-dire, chez Goffman, tous les savoirs ésotériques. De ce point de vue, Goffman nous permet déjà de faire le départ entre le service comme élaboration d'une solution à laquelle un client ne parviendrait pas à accéder par ses propres moyens et le service comme travail servile que Gorz (1990) avait un peu trop tendance à considérer comme le cas général : le service n'est servile que lorsque celui qui l'accomplit n'est pas un professionnel. Mais surtout, son analyse (même sans éléments précis sur le travail de service) renforce la compréhension de la compétence dans le contexte d'une montée de la dimension de service dans les stratégies d'offre des entreprises, qui se proposent d'être des concepteurs de solutions pour leurs clients. Au minimum, on pourra dire que la « compétence de service » ne saurait se limiter à la maîtrise d'un simple répertoire spécialisé : chez un professionnel, le savoir ésotérique sert surtout à fonder une capacité à interpréter la demande et à la reformuler de manière à faire apparaître comme une évidence la possibilité d'une solution⁷. Mais la compétence de service est bien, actuellement, un problème posé à propos des salariés, sachant que la compétence, si elle est caractérisée comme renvoyant à « la confiance qui peut être accordée à un individu ayant des savoirs et une expérience reconnue pour "juger et décider" dans le domaine qui est le sien » (Lichtenberger, 1999 ; p. 99), n'est apparemment pas sans lien avec la compétence de professionnel.

On est alors obligé de prendre de la distance à l'égard de Goffman pour poser la question : les salariés peuvent-ils être des professionnels? Après tout, c'est bien l'injonction à laquelle sont soumis les salariés de la part de leurs employeurs à partir du moment où ceux-ci définissent le métier de leur entreprise comme étant d'apporter des services à leurs clients. Cette injonction paraît fréquemment manquer de contenu et conduit alors les employeurs à se limiter à solliciter le professionnalisme de leurs salariés sur des critères comme les attitudes, l'enthousiasme, la disponibilité à l'égard de l'entreprise et du client. C'est tout l'intérêt du texte de Goffman que d'offrir un contrepoint à cette conception courante : la compétence de professionnel est d'abord une expertise qui rapproche deux personnes d'égale dignité. Le professionnel ne se place pas dans une fausse situation de soumission à un « client roi » mais propose une procédure de résolution du problème de l'utilisateur qui ne fait pas fi des inégalités de position dans la détention de l'expertise ; il ne cherche pas non plus à instrumentaliser le client en faisant semblant de lui apporter un service personnalisé qui n'est en fin de compte qu'un service standard enrichi par ce que Goffman nomme de la « civilité ». Le client, quant à lui, n'est pas subordonné à l'offreur, manipulé par lui, mais ne vient solliciter le professionnel que dans la mesure où il manque de l'expertise lui permettant de solutionner un problème auquel il est confronté.

⁷ A la manière, par exemple, d'un enseignant qui, pour répondre à la question d'un élève, la reformule de manière à évacuer les confusions qui empêchaient ce dernier de trouver la réponse par lui-même.

L'acte professionnel renvoie donc à un équilibre entre le fait que le bénéficiaire du service *s'en remet* aux libres décisions du professionnel qui vont affecter sa personne ou un objet qui lui est cher, et la *responsabilité* du professionnel (qui s'engage à prendre les bonnes décisions le moment venu) à l'égard de la confiance du bénéficiaire qui a renoncé à obtenir au préalable toute l'information et tout le contrôle concernant la procédure qui sera suivie : l'acte professionnel découle de l'incomplétude du contrat de prestation de service, qui équivaut à l'absence de standardisation et de prévisibilité des procédures (ce que Gadrey (1996) modélise sous le nom de rationalisation professionnelle).

Cependant, suivre Goffman jusqu'au bout impliquerait l'impossibilité d'appliquer ce modèle de la relation de service et de la compétence aux salariés auxquels leurs employeurs demandent de se comporter en professionnels. Ce serait alors la possibilité de traiter de l'autonomie dans les nouvelles organisations du travail où l'on entend responsabiliser les salariés au sein de processus de production placés sous la figure tutélaire du client qui disparaîtrait, sans que l'on puisse discuter de la question de savoir si, dans la réalité actuelle, cette responsabilisation s'appuie nécessairement sur le développement d'une réelle compétence de service. Toutefois, un auteur comme Freidson nous offre la possibilité de lever cette difficulté, grâce à sa distinction entre *consulting professions* et *scholarly professions* : si les premières (auxquelles se restreint manifestement Goffman) poussent l'autonomie le plus loin (elles ne reçoivent d'ordres de personne), les secondes, placées dans la dépendance des premières (telles les infirmières à l'égard des médecins : Freidson (1970), p. 57 *sqq*) et ne disposant pas d'une autonomie totale dans leur travail, ne dédaignent cependant pas de faire preuve de professionnalisme en faisant de leur profession un élément d'identité (et non pas une simple activité destinée à procurer un salaire) ; elles s'y engagent comme dans une activité d'intérêt public plus que de but lucratif (*ibid.*, p. 70). L'idéaltype professionnel serait ainsi susceptible de pénétrer, bien que sous une forme atténuée, le monde salarié. Une compétence de service ou de professionnel, chez un salarié, n'exclurait alors pas de devoir rendre des comptes à une hiérarchie plutôt qu'au client et intégrerait dans le monde salarié sa caractéristique fondamentale, telle qu'analysée par Goffman pour les « professions consultantes », à savoir la capacité à tenir l'équilibre entre *indeterminacy* et prise de responsabilité sur les actes accomplis.

2. Halbwachs : règle et autonomie face au public, le problème de la division du travail

La thématique de la relation de service est d'une actualité croissante, sous l'effet, notamment, d'une diffusion du modèle des organisations « orientées client ». L'apport d'une relecture de Goffman telle qu'on vient de la proposer est d'en révéler les implications : la relation de service exigerait du prestataire qu'il se comprenne comme un véritable professionnel. Qu'en est-il de la compétence de professionnel ou de service dans le cadre d'entreprises, d'administrations ou d'associations, puisque ce sont bien dans des collectifs prestataires que la question se pose massivement ? C'est chez Halbwachs que l'on va trouver, non pas véritablement une réponse parfaitement constituée (tel n'est pas son objet), mais des éléments d'amorce de la réflexion. Certes, ses préoccupations sont très éloignées de celles de Goffman⁸ et, surtout, il n'a jamais traité de situations évoquant la relation de service. Mais, précisément, il s'intéresse au cas de figure exactement inverse, celui de sa négation : il fait apparaître les interrelations entre la négation de l'individualité du client et celle de l'autonomie des salariés. Au moins en creux et *a contrario*, s'ouvre alors un champ de réflexion, s'intéressant notamment à la question de savoir qui pourra, malgré tout, prendre sur lui d'adapter la règle de délivrance du service, lorsque cela s'avérera nécessaire.

Ces éléments figurent dans l'article que, en 1939, M. Halbwachs consacre aux classes moyennes. Ce texte est, à l'évidence, daté. Mais, pour nous, peu importe sa problématique de base ou encore le fait qu'il ne permet guère d'anticiper la fonction de traitement de l'information, qui semble dorénavant devenir centrale dans le travail des employés administratifs qu'avaient notamment en vue Halbwachs (Chenu, 1994, p. 33). Sur un plan purement factuel, le texte en question n'apporte guère plus que les propos tenus, de façon plus détaillée, dans le cours sur les classes sociales professé par notre auteur en 1938 (Halbwachs, 1964). Mais là où ce cours se souhaite didactique, le texte de 1939 se veut démonstratif. Le propos se trouve alors quelque peu radicalisé : on y perd en réalisme (puisque Halbwachs est obligé de forcer quelque peu une réalité diverse pour la faire entrer dans une théorie conçue essentiellement à partir de la situation des seuls employés), mais on y gagne en force de caractérisation du rapport de l'employé ou du fonctionnaire au public. S'adapter au public, individuellement, requiert un travail d'*interprétation* de la situation et de la possibilité d'adapter la règle : Halbwachs montre comment une organisation bureaucratique en prive l'exécutant. Or, le contexte actuel est marqué par des tentatives pour « débureaucratiser » les réponses aux demandes individuelles du public, ce qui suppose une délégation aux exécutants de ce travail d'interprétation : sans qu'il en ait traité directement, Halbwachs nous apparaîtra comme ayant fourni des éléments précieux pour l'amorce d'une réflexion sur ce sujet.

⁸ Même si Halbwachs n'a pas ignoré la sociologie américaine de Chicago (il est vrai avec peu d'influence sur lui) (Marcel, 1999).

2.1. *Le travail de service des classes moyennes : traiter une « humanité matérialisée »*

Peut-on fonder objectivement l'unité de la classe moyenne? A cette question — qui demeure toujours dans l'attente d'une hypothétique réponse —, Halbwachs entreprend de répondre par l'énoncé d'un critère dont il nous importe peu ici de déterminer la pertinence mais dont on peut avancer qu'il caractérise de manière féconde la réalité du travail de service confronté à la présence du public. Partant d'un agrégat hétérogène — dont la liste lui est donnée par Simiand — et s'attardant sur le cas des artisans, des employés et des fonctionnaires, il suggère que, si l'on doit trouver un critère conférant une unité à ceux-ci, on doit le chercher dans le caractère *technique* de leur activité. Par là, Halbwachs entend signifier que cette activité « suppose la connaissance pratique d'un certain nombre de règles, et l'application assez sûre, assez exacte de ces règles, mais (...) ne suppose rien d'autre » (p. 104). Avec ces quelques lignes, tout est dit, ou presque, et peu importe que l'on puisse discuter pour le cas des artisans de la pertinence d'une telle caractérisation élaborée surtout en référence au travail des employés et fonctionnaires⁹. Auparavant, dans les premiers paragraphes de son article, Halbwachs avait montré la permanence, dans l'histoire, d'un segment, plus ou moins peuplé, plus ou moins divers, s'intercalant entre une classe supérieure et dirigeante et une classe d'individus à jamais éloignés de la perspective d'accéder à la précédente : cette classe moyenne apparaît comme constituée de ceux qui, échappant à la condition de la classe inférieure (par leur culture, leur rémunération, etc.), et côtoyant la sphère du pouvoir, restent cependant en dehors de la classe dirigeante et à un échelon inférieur, parce qu'ils sont généralement cantonnés à des « mesures d'exécution » (pp. 97-98). Le caractère technique de l'activité est l'incarnation et la concrétisation, dans les sociétés et économies modernes, de cette situation intermédiaire : les différentes composantes de la classe moyenne offrent toutes à leurs membres la possibilité d'échapper à la condition de l'ouvrier — dont il semble que la caractéristique soit d'avoir pour activité l'obligation de se confronter à la matière, inerte, et à cela seul¹⁰ —, mais sans que cela leur fasse franchir le seuil qui les intégrerait à la classe supérieure. Car, dispensés de se cantonner à transformer de la matière, ils demeurent toutefois attachés à des tâches d'exécution, à des tâches « techniques ».

C'est bien là, effectivement, ce que ce qualificatif vise à signifier : « Une technique est, en effet, un corps de préceptes et de règles qui sont préparés de façon à pouvoir s'appliquer d'une manière uniforme à la généralité des cas » (p. 104). Une activité technique s'apparente, dans ces termes, à l'application d'une règle invariable, sans marge d'initiative possible. La technique ainsi définie porte en elle la prescription : elle correspond à « cet ensemble de démarches sans lesquelles, si elles ne sont pas accomplies, la fonction n'arrivera pas à son but », de sorte qu'elle implique, pour ceux qui doivent l'appliquer « un ensemble de prescriptions dont il est essentiel qu'ils tiennent compte » (p. 104). Certes, on ne niera pas que cette contrainte contenue dans la technique n'annule pas la

⁹ Dans le texte de 1939, Halbwachs n'évite pas les contorsions pour montrer que sa thèse s'applique mieux qu'on ne le croit aux artisans. Dans son *Esquisse...*, il se montre plus respectueux de la diversité des situations, notamment sur la question de l'autonomie.

¹⁰ Ainsi, pour notre auteur, l'artisan, s'il est comparable à l'ouvrier par la nature de son travail, s'en écarte par le fait qu'il doit également s'acquitter de fonctions de direction d'une entreprise, se rapprochant, de ce point de vue, de la classe supérieure.

possibilité du contournement par une régulation autonome ou conjointe, mais l'absence de déterminisme absolu de la technique n'enlève pas à celle-ci un certain nombre d'effets structurants, une prégnance de ses « formes sociales » (Freysenet, 1984). C'est bien ce que voulait suggérer Halbwachs : à la base, les membres des classes moyennes se trouvent placés dans des conditions d'activité où ils sont dans l'obligation — statutaire le plus souvent — d'*exécuter* des tâches, comme des techniques, c'est-à-dire des tâches qui apparaissent imposées par une rationalité supérieure qu'ils ne peuvent discuter¹¹.

Au-delà, cependant, Halbwachs souhaite surtout insister sur la propriété de la technique qui consiste à appliquer la règle *uniformément*, nonobstant la variabilité des situations sociales rencontrées. Il fait un fondement de la règle ou de la technique du fait qu'elle soit destinée à *surmonter les particularismes de situations pour maintenir une formule d'application générique*. La condition de l'autorité de la règle est précisément qu'elle soit mise à l'abri des tentations nombreuses de lui faire subir une atténuation, une modification ou encore une suspension face à certains cas de figure : « Il faut que les règles soient uniformes ou qu'elles ne soient pas; qu'elles soient générales ou qu'elles n'existent pas. (...) la règle perdrait toute autorité si l'on supposait qu'il faut sans cesse la modifier, l'adapter à des circonstances momentanées et à des objets trop différents » (p. 105).

Encore faut-il, cependant, que la réalité puisse se plier à une telle abstraction créant une uniformité théorique ou formelle là où s'exprime nécessairement de la diversité. Un travail d'harmonisation, d'uniformisation, est nécessaire, qui est la substance de l'activité des employés et des fonctionnaires telle que la décrit notre auteur. Le terme n'est pas utilisé par l'auteur, mais c'est en fait à la bureaucratie qu'il fait référence. De ce point de vue, celle-ci fonctionne exactement comme le marché, tel que théorisé par Marx : c'est un processus de mise en équivalence abstraite de situations concrètes (Ughetto, 2003). Alors qu'ils ont affaire à des situations éminemment variables, les employés doivent, pour appliquer la règle, créer de l'uniformité, postuler de la similarité¹². L'idéal de la règle, pour Halbwachs, est celui de la loi physique, qui ne connaît pas de rébellion contre son autorité parce qu'elle se fonde sur la stabilité d'une matière inerte, et c'est finalement ce dont parvient à s'approcher le travail bureaucratique. Certes, les employés travaillent sur ou avec de l'humanité, mais c'est « une humanité matérialisée » (p. 106) :

« Il y a des guichets dans les bureaux, et le public se répartit mécaniquement entre un certain nombre de catégories. Pour la personne qui vous reçoit derrière le guichet, votre personnalité, vos origines, votre rang social ne comptent pas : vous êtes une unité dans l'ensemble de ces opérations; vous êtes un acheteur, vous êtes quelqu'un qui veut qu'on fasse pour lui telle opération. Vous n'êtes pour lui qu'une chose.

« Il y a donc tout un ensemble d'activités (...) qui s'inspirent de ce point de vue que les groupes auxquels on a affaire ne sont pas des ensembles de personnes, chacune intéressante en elle-même, mais des catégories d'unités qu'on peut traiter à la façon des choses matérielles. Voilà ce qui caractérise le point de vue de la technique. » (*ibid.*)

En définitive, l'autre face du travail réduit à l'application uniforme d'une technique est la réification du public auquel est destiné ce travail, ou, plus

¹¹ De nouveau, l'*Esquisse* est plus nuancée, y compris pour les employés.

¹² Encore que, comme le signale P. Bourdieu (2000, p. 161 *sqq*), aucune bureaucratie ne pourrait fonctionner effectivement sans possibilité d'y déroger

exactement, celle-ci est la condition pour qu'un travail de service prenne la forme d'une activité technique. Halbwachs, dans un mouvement similaire à celui de Goffman à l'égard de la sociologie des professions, *restitue au public cette place que les analyses de la bureaucratie tendent à perdre de vue. C'est en mobilisant la figure du public et le rapport au public qu'il étaye sa thèse d'un travail de la classe moyenne fondé sur l'exécution et la prescription*. La force faisant du travail technique un travail d'exécution, prescrit et prédéterminé ne réside pas tant dans le fait que la technique est justifiée comme procédant d'une rationalité supérieure qui est soustraite à la possibilité de la discussion et qui s'autonomise à l'égard des acteurs pour venir les dominer. Il n'y a pas besoin de ce jeu complexe de l'idéologie de la technique au sens d'Habermas (1968). C'est en fait la nature même du travail — qui est un travail d'interaction avec le public, de réponse à ses demandes — qui est en cause. Chez Halbwachs, l'interaction avec le public se concrétise dans l'application technique de la règle, qui limite les possibilités d'individualisation du public et de ses demandes et qui réduit le travail de l'employé à une dimension de pure exécution, « sans grande réflexion et sans réelle initiative » (p. 106). Les possibilités de taylorisation du travail tertiaire y trouveront là, surtout après la Seconde Guerre mondiale, une base solide de leur développement. Ce n'est cependant pas là ce qui intéresse Halbwachs, qui se préoccupe plutôt de ce qu'il est possible de dire quant au rang de la classe moyenne : par la réduction du public à une humanité matérialisée et par l'élimination corrélative de la dimension d'autonomie dans le travail des employés, la classe moyenne se rapproche des ouvriers. Elle leur reste toutefois supérieure par le fait que, même matérialisé, le public se différencie de la matière inerte qui est le lot des ouvriers. Du reste, ce simple fait constitue en lui-même un facteur empêchant d'ôter toute part d'autonomie à l'employé :

« L'employé lui-même s'aperçoit que ce ne sont pas tout à fait des choses sur lesquelles il opère : il peut être poli ou impoli; il peut se mettre à la disposition des clients, leur rendre certains services, leur donner quelques conseils qui ne dépassent pas une petite compétence : il peut les aider à gagner du temps. Cependant l'essentiel de leur (sic) activité est de les traiter comme des choses. » (p. 107)

On peut rejoindre, à partir de là, toute l'analyse des dysfonctionnements des organisations bureaucratiques quant à la qualité du service rendu. Et de ce point de vue, le lien avec la sociologie des professions n'est pas si difficile à faire : d'une certaine manière, les cercles vicieux bureaucratiques ne sont guère autre chose que l'effet d'un relâchement d'une conscience de professionnel à l'égard du public.

Quoi qu'il en soit, Goffman trouverait probablement dans tout cela la confirmation de son opposition entre le salarié et le professionnel interagissant librement avec le public et, de ce point de vue, Halbwachs ne ferait que rendre compte des dévoiements de l'impossible relation de service dans un cadre non professionnel. Mais le propos de M. Halbwachs n'est pas celui-là et tient dans la volonté de montrer que ces bribes d'autonomie ne suffisent pas à l'employé pour échapper totalement à une condition d'infériorité sociale et accéder à la bourgeoisie : « Pourquoi? Parce que la technique se distingue de la fonction envisagée dans sa plénitude » (*ibid.*).

Maîtriser la fonction (du service rendu) dans sa plénitude, ce serait avoir à exécuter la règle face au public mais en participant un tant soit peu à la définition de sa finalité et de sa rationalité. Or, à l'origine de cette règle que les employés

appliquent de façon technique, il y a les membres d'une classe au statut social supérieur, qui, eux, maîtrisent cette finalité et cette rationalité. Dans cette classe, par conséquent, se localise la *création* de la règle et donc également les possibilités d'adaptation de celle-ci. Car si les employés ne se sont pas vus confiés le droit et la compétence d'ajuster la règle aux situations particulières et changeantes, cela ne signifie pas la rigidité absolue de cette règle. La compétence d'adaptation de la règle est le fait de directeurs, administrateurs, hauts fonctionnaires, etc., lesquels « ont pour objet, pour tâche, d'intervenir de façon à adapter les règles, les lois générales, les procédures, les méthodes techniques, aux conditions particulières et personnelles qui se présentent, et dans certains cas même, ont pour tâche et objet de modifier ces règles et ces méthodes et d'en introduire d'autres qui sont mieux appropriées aux conditions actuelles de la vie sociale » (p. 108). Eux seuls peuvent prendre sur eux de s'interroger sur le sens et la finalité en dernier ressort de la règle et donc de sa capacité ou incapacité à traiter de situations limites¹³. Ainsi, par exemple, le juge : si celui-ci ne peut pas être remplacé par un greffier qui ferait appliquer ce qui est indiscutablement prévu par la loi, c'est dans la mesure où cette dernière doit fréquemment faire l'objet d'une *interprétation* à l'égard de situations particulières. Particularité de la situation et compétence dans l'adaptation d'une règle à cette particularité fondent donc la distinction entre la classe moyenne et la classe qui lui est supérieure :

« [Les employés et les petits fonctionnaires], qu'ils soient aux ordres de personnes privées ou aux ordres du public, se préoccupent simplement d'assurer les conditions techniques du bon accomplissement des fonctions mêmes. Le personnel supérieur, alors, intervient dans tous les cas où il s'agit d'opérations plus délicates, qui exigent des qualités plus rares. » (pp. 109-110)

A l'étape précédente, Goffman nous avait invité à faire abstraction de la relation salariale pour définir la compétence de professionnel. Ayant choisi, malgré tout, d'envisager comment la compétence de professionnel définie à la Goffman pouvait s'y déployer, notre attention est désormais attirée par Halbwachs sur les limites que peut imposer la division du travail au sein de l'entreprise ou de l'administration.

2.2. La règle, inscrite dans un espace hiérarchisé

De la même manière qu'elles nous avaient renvoyés à des questions fortement débattues dans l'analyse du travail, comme la technique et son éventuel déterminisme, ou la prescription, les analyses de Halbwachs sembleraient ici déboucher sur la question de la division entre conception et exécution : en particulier, cet écart dans les compétences entre les employés et le « personnel supérieur » n'est pas sans rappeler l'idée d'une polarisation des qualifications que l'on avançait auparavant à propos du travail industriel taylorisé. A bien y regarder,

¹³ Halbwachs décompose la figure du bureaucrate, généralement traitée de manière indifférenciée par les analyses de la bureaucratie. Cela lui permet d'envisager beaucoup plus clairement que ces dernières les phénomènes d'adaptation de la règle, ce que quelqu'un comme Merton (1953, p. 193) ne fait qu'effleurer : « Rappelons brièvement les sources structurelles de ces inadaptations : 1) une bureaucratie réelle requiert que la réponse convenable vienne automatiquement d'une obéissance aux règlements. 2) Une telle dévotion aux règles entraîne leur transformation en absolus ; elles ne sont plus conçues par rapport à un ensemble de buts. 3) Cela met une entrave à la faculté d'adaptation qui n'a pas été prise en considération par ceux qui ont fait les règlements. 4) Ainsi, dans certains cas, ce sont les éléments mêmes de l'efficacité qui produisent l'inefficacité. Seuls les membres du groupe qui prennent du recul par rapport aux significations données aux règles, peuvent avoir conscience de cette inadéquation. »

cependant, il semble que la prise en compte du public et de sa variété au sein de l'analyse pose le problème à un niveau quelque peu différent. La distribution de la compétence entre des employés, qui ne peuvent qu'appliquer une technique sans autonomie, et leurs supérieurs hiérarchiques, qui peuvent prendre sur eux d'adapter la règle, ne renvoie pas seulement à une formule hiérarchique où les grades les plus élevés concentreraient de manière exclusive la qualification ou la compétence au détriment des salariés d'exécution dépossédés du même coup de toute chance de maîtriser leur activité. La question de la maîtrise du travail par les salariés d'exécution prend place dans celle, plus large, de la maîtrise de la création de la règle bureaucratique elle-même, c'est-à-dire de la règle présidant à la délivrance du service. Autant dire, si l'on admet que, dans les services, le processus de prestation et le produit sont généralement très largement confondus, qu'il s'agit de la maîtrise du produit lui-même. Tel que présenté par Halbwachs, en effet, le « personnel supérieur » possède la maîtrise de l'innovation de procédé et de produit.

Qu'en est-il de la distribution de la compétence d'*adaptation* du service rendu? Halbwachs semble considérer que, objectivement, les employés ne détiennent pas une telle capacité et qu'il est donc légitime qu'elle se concentre dans les mains de la classe supérieure, qui aurait ainsi des fondements objectifs à sa position sociale. Convaincu de la permanence tout au long de l'histoire, et donc d'une certaine naturalité, de l'existence d'une classe intermédiaire, son propos est plus de caractériser les fondements de la classe moyenne dans la société capitaliste que de s'enquérir des possibilités qu'auraient les employés de s'inscrire dans une division du travail au sein de laquelle ils pourraient développer une telle compétence. Car, s'il paraît hors de leur portée de prendre des initiatives sur la règle bureaucratique dans le cadre de la stricte division du travail que décrit Halbwachs, c'est bien dans la mesure où une organisation du travail particulière avalise cette polarisation de la qualification au profit du « personnel supérieur ». Une autre organisation du travail, au contraire, pourrait conduire à nuancer les considérations de Halbwachs. Celui-ci ne l'a évidemment pas envisagé puisque sa démonstration en aurait été affaiblie. En revanche, l'actualisation de son analyse mérite d'en passer par là.

Une telle actualisation est intéressante à mener, car ce qu'a apporté Halbwachs est la prise en compte des destinataires du service, présents directement dans les interactions de travail (en l'occurrence dans le cadre d'une relation purement bureaucratique), avec pour conséquence d'ajouter à des questions de maîtrise du travail d'autres concernant la maîtrise du produit¹⁴. Son analyse propose les rudiments pour appréhender les situations sociales marquées par la volonté affichée des acteurs de remédier aux dysfonctionnements des bureaucraties, de mieux prendre en compte les demandes spécifiques des usagers des services privés et publics, d'intégrer une préoccupation client dans l'univers des services publics libéralisés, etc. Dans cette perspective, il devient intéressant de pousser l'analyse dans un sens où ses préoccupations ne le portaient pas, à savoir la question de la *compétence des agents placés au contact du public*, voire, au-delà, de la *compétence collective de l'ensemble de l'organisation placée au service de l'utilisateur ou du client*.

¹⁴ Evidemment dans d'autres conditions que celles qui, dans un schéma marxien, reviendraient à dire que l'on remonterait le fil de l'histoire vers le moment où les travailleurs détenaient la maîtrise, non seulement du procès de travail lui-même, mais du produit et de sa valorisation.

Même si Halbwachs ne nous donne pas les éléments d'une analyse en ce sens, sa réflexion nous apporte les termes d'un positionnement possible du sujet. Halbwachs offre un cadre pour penser la relation entre division ou conditions de travail et figure du client : si l'émancipation du client, qui cherche aujourd'hui à faire reconnaître sa singularité et ses exigences, conduit, pour les salariés, à ce mélange de montée de l'autonomie et de la prescription, de responsabilisation et d'impératifs incontournables, que décrivent les exploitations des enquêtes sur les conditions de travail, notre auteur a aussi montré à *quel point la réification et l'uniformisation du public étaient consubstantielles d'une simplification extrême des tâches d'exécution* et que cela signifiait l'absence de maîtrise à la fois du travail et du produit, c'est-à-dire des conditions de délivrance du service. Or, les travaux contemporains sur les interactions entre les agents et le public font ressortir la question de la pénibilité des situations d'interaction dans le cas où le produit est défini de manière si stricte que l'agent n'a pas de possibilité de l'adapter face à un client ou usager qui ne laisse pas d'être pressant. Halbwachs en avait bien perçu les conséquences, lorsque, dans la citation donnée plus haut, il observait que les seules marges que se découvre l'employé dans de telles circonstances tiennent dans l'arbitraire de la forme qu'il donne à sa relation au client : la possibilité d'être poli ou désagréable, serviable ou s'en tenant au service minimal. Aujourd'hui, où les attitudes face au client font très fréquemment l'objet de prescriptions (sourire et discours imposés...), ces marges tendraient également à s'atténuer. Mais le registre des « civilités » ne garantit pas à lui seul le caractère professionnel de la réponse donnée au client et l'on revient aux questions posées par Halbwachs, à savoir la qualité du produit, le rôle de l'agent dans cette qualité et, plus fondamentalement, le rôle de sa relation à la règle régissant la délivrance du service. Ainsi, si l'analyse de cet auteur doit être étendue vers une réflexion sur l'organisation du travail, alors le problème se déporte vers les relations entre la distribution de la compétence collective, les relations des agents au public et la qualité du service.

2.3. L'adaptation de la règle à un public particulier : la compétence d'un collectif professionnel ?

Les clients ou les usagers ont contact avec quelques représentants de l'entreprise ou de l'administration, auxquels ils demandent de répondre de la qualité du service rendu (Eymard-Duvernay, 1994). Cependant, c'est plutôt l'ensemble de l'organisation qui est censée devoir assumer collectivement le résultat de sa prestation. *A priori*, le relais de Halbwachs devrait ici être pris par les théories contemporaines de la constitution du savoir collectif, c'est-à-dire de l'apprentissage organisationnel.

Les travaux correspondant, toutefois, font peu le lien avec les formes concrètes de la division du travail. Développer un savoir collectif est présenté comme nécessaire à des stratégies de survie au sein de la concurrence contemporaine, mais comment ce savoir collectif s'organise-t-il, se distribue-t-il ? Comment, également, se développe-t-il ? En d'autres termes, si ce sont des collectifs (entreprises, administrations) qui sont appelés, désormais, à se montrer professionnels, il reste à savoir comment s'organise et s'accroît la compétence professionnelle collective, laquelle mobilise de plus en plus des appels à la compétence individuelle des salariés d'exécution. Halbwachs nous a décrit

l'organisation interne — très polarisée — d'un collectif de travail marginalement préoccupé par le fait de répondre de la solution apportée à des préoccupations particulières du public. *A contrario*, si l'entreprise ou l'administration entière se veut professionnelle, comment agence-t-elle les compétences individuelles et comment en tire-t-elle parti pour développer le savoir collectif ?

Il est d'autant plus intéressant, de ce point de vue, de se référer à la définition que donne O. Favereau (1989) de ce savoir collectif. C'est justement, pour lui, un ensemble de *règles*, sachant qu'une règle se présente à ses yeux comme un dispositif d'économie de la réflexion que rend possible la réunion des activités en un collectif de travail : suivre une règle, c'est pouvoir appliquer une solution trouvée à des problèmes productifs rencontrés précédemment et qui se maîtrise collectivement. Cristallisation d'un apprentissage, une règle est un « dispositif cognitif collectif » qui évite de revenir de façon coûteuse à la question du pourquoi et du comment. La comparaison avec Halbwachs peut donc être établie rapidement : pour cet auteur, une règle était assimilable à une technique et renvoyait à la possibilité d'appliquer à des situations diverses une même solution sans s'interroger sur la particularité de ces situations. Mais définie ainsi, la règle était alors, pour certains salariés, plus une interdiction qu'une économie de la réflexion. Autrement dit, on doit considérer que *la règle prend place dans une division du travail et est corrélative d'une certaine formule de distribution de la compétence collective et d'une répartition sociale du pouvoir et de l'initiative*. Dans la formule à laquelle se limite Halbwachs, seuls certains ont une compétence légitimant leur pouvoir d'ajuster la règle, de prendre sur eux de ne pas l'appliquer à la lettre ou de l'adapter¹⁵. Mais le revers de cette formule, bureaucratique, sera éprouvé ultérieurement, et notamment dans la période récente, sous la forme de dysfonctionnements, de difficultés à répondre aux demandes du public, de détérioration de la qualité du produit.

De nos jours, le souci affiché par d'anciens monopoles publics désormais soumis à la concurrence — voire par des administrations —, mais aussi des entreprises privées, de rendre des services plus individualisés ou d'améliorer les conditions de la prestation (diminution des temps d'attente...) dénote une forme de prise de conscience des limites atteintes par ce mode de réponse : concentrer les marges d'appréciation, d'exercice du jugement à la seule intervention des agents du plus haut rang tandis que le service « normalement rendu » se fait sans considération de la personne de l'utilisateur paraît désormais de moins en moins légitime tant à ces derniers qu'aux membres des services prestataires. Ce qui ressortait *de facto*, chez Halbwachs, comme un état de fait peu discutable — à savoir une certaine subordination de l'utilisateur, de l'administré ou du client vis-à-vis d'un prestataire parce que le premier est pris dans l'impossibilité d'échapper au second tant par la défection que par la prise de parole — paraît aux différents acteurs illégitime à reconduire. Sans que les formes d'un nouveau type de réponse soient nécessairement clairement identifiées, une tension semble s'exercer pour faire descendre le champ de l'exercice du jugement jusqu'au niveau du service couramment et normalement rendu. En d'autres termes, c'est l'extension de

¹⁵ Il faudrait également évoquer le fait que la règle formelle mobilise aussi de l'informel pour pouvoir s'appliquer, comme le propose, par exemple, O. Favereau (1995), qui replace la question de l'apprentissage collectif dans une distinction entre régulation de contrôle et régulation autonome et qui la combine avec une distinction entre règles à faible ou forte marge d'interprétation, laquelle semble correspondre à ce que nous discutons à propos de Halbwachs.

l'indeterminacy qui semble en tension dans les services à tradition de relation bureaucratique au demandeur. La référence à la relation de service à propos de la modernisation des services publics retrouve ici sa signification goffmanienne : le changement de figure de l'utilisateur, qui tend désormais à se voir reconnu comme personne dotée du droit d'opposer au prestataire son recours à l'*exit* ou la *voice*, impliquerait une transformation du statut des membres du collectif prestataire, appelés à agir en collectif professionnel. La compétence du professionnel, que Halbwichs ne pouvait pas envisager parce qu'il présupposait, tout à l'inverse de Goffman, un rapport de subordination statutaire et parce que la demande ne procédait pas d'une démarche de sollicitation d'une expertise, pourrait désormais être envisagée, sous la forme d'une compétence d'un collectif de travail.

Tant chez Halbwichs que chez Goffman, l'*autonomie* du prestataire est la condition pour l'adaptation du service à la personne du bénéficiaire et il semble que, dans les réalités actuelles, se joue une montée de l'autonomie à tous les niveaux de l'organisation prestataire. Nos auteurs n'ont pas été conduits par leur propos respectif à nous offrir davantage d'éléments. Dans la foulée de leurs apports, mais sans que l'on puisse entrer dans des détails qui débordent l'objet de cet article, on peut avancer que leurs analyses respectives incitent à pousser la réflexion vers le problème posé par la responsabilisation des salariés vis-à-vis de la qualité de la réponse apportée au public. La première question est alors de savoir si la compétence professionnelle collective se réduit à une addition de compétences professionnelles individuelles ou si l'entreprise conçoit les interdépendances entre des individus autonomes sur leur propre champ. Autrement dit, lorsqu'on demande aux salariés de répondre de leurs actes, le fait-on en tenant compte de l'interdépendance dans laquelle ils agissent, c'est-à-dire du fait qu'ils ne sont chacun qu'un maillon dans un collectif professionnel ? Demande-t-on aux salariés de répondre de leur contribution à une action collective, à la mesure de ce qu'ils peuvent donner ? Une des réticences que suscite confusément ou explicitement, chez les acteurs sociaux, la thématique de la compétence est, en effet, le risque d'arbitraire qui consiste à demander aux salariés de rendre des comptes de manière individuelle, alors même que, dans leur « performance », ils sont dépendants des autres et des moyens que donne l'organisation. Commerciaux, *back-office* technique et administratif concourent tous à leur manière à la qualité du service délivré au client ; chacune de ces catégories assume l'autonomie sur son propre champ, mais la coordination de ces autonomies peut poser problème. Précisément, les plaintes des clients émanent parfois du fait que leur interlocuteur a pris des engagements que le reste de l'organisation se refuse à assumer, une fois mise devant le fait accompli. Ou encore, l'injonction faite au salarié de se montrer professionnel, et pour cela autonome, peut équivaloir, en réalité, au fait que, l'organisation lui offrant peu d'appuis, il s'agit, pour lui, de se débrouiller seul. Le fait d'agir en *collectif professionnel*, qui répond de façon coordonnée de la solution proposée au client et obtenue sur la base d'autonomies partielles, n'est donc pas donné immédiatement. La transposition dans le champ salarié de la sociologie des professions rencontre ici certaines limites (Campinos-Dubernet, Marquette, 1997, p. 37) : le passage du professionnel individuel au collectif professionnel n'est pas direct.

La seconde question est celle de la reconnaissance des savoirs, plus ou moins tacites, accumulés par les salariés et de leur transformation en savoir collectif. Ces connaissances sont méconnues par les approches de la compétence formulées en

termes de savoir-être ou de compétence relationnelle. Ces approches négligent le fait que la relation de service, si elle ne se restreint pas à conformer un client de manière à le faire entrer dans une fausse personnalisation (Bellemare, 1999), exige du collectif de travail une compétence de professionnel pour reformuler la demande du client en demande susceptible de trouver une réponse appropriée et que cela passe par un savoir collectif composé de savoirs sur la spécificité du client, de savoirs techniques et de savoirs organisationnels (Combes, 2001). Or, les approches courantes du savoir collectif laissent généralement indéterminées les conditions de constitution de ce savoir, alors que la division du travail et les organisations du travail ne sont pas équivalentes de ce point de vue : l'organisation du travail laisse généralement les salariés se confronter seuls aux demandes, pressions et plaintes du client et ne considère pas ces épisodes de rencontre avec la demande et les difficultés éprouvées par les salariés comme porteurs d'un savoir à l'état latent, qui serait susceptible d'être constitué en savoir collectif au cours de moments de collectivisation de ces résultats et d'analyse, comme le suggérerait, au contraire, le modèle de la « communication sur les événements » (Zarifian, 1995, 1996).

Dans ce sens, il paraît possible d'envisager que des équipes de salariés fassent preuve d'une compétence professionnelle collective. Cette compétence est très largement une *compétence de l'organisation*, ce qui suggère que la relation de service n'est pas réductible à une relation de guichet et ce qui donne au modèle de la rationalisation professionnelle, proposé par J. Gadrey en opposition à celui de la rationalisation industrielle, un contenu en matière d'organisation du travail qui s'avère plus précis pour des collectifs de travail que pour les seuls métiers à première vue très individuels (médecins, consultants...) qui étaient à l'origine de ce modèle.

Conclusion

Goffman et Halbwachs apparaissent, en définitive, beaucoup plus complémentaires qu'on aurait pu le croire. Tous deux montrent qu'il n'est de réel service que rendu par une personne suffisamment autonome pour proposer une offre respectant la situation particulière du bénéficiaire. La compétence de professionnel suppose à la fois expertise et autonomie face au client. De ce point de vue, les règles de délivrance du service, si elles instrumentent effectivement un savoir collectif, doivent surtout être considérées comme parties intégrantes d'une division du travail dont les formes sont cruciales pour donner réalité à une compétence professionnelle collective : ces fondements théoriques donnent pertinence aux analyses qui, à l'heure actuelle, s'interrogent sur les formes de coopération et de communication dans les collectifs de travail. C'est dans l'organisation du travail que prend source la possibilité pour les salariés de révéler des compétences de professionnels. Ces compétences ne sont rien d'autre qu'une capacité à traduire un problème exposé par le client en solution qui ne devient envisageable que parce qu'une expertise (à la fois fondée sur des savoirs techniques et scientifiques, l'expérience accumulée, etc.) permet de reformuler la question posée par le client en des termes susceptibles de donner lieu à une solution.

Ces fondements théoriques conduisent à modifier l'heuristique des recherches sur le travail. On sait que, chez Georges Friedmann, la figure quelque peu mythique de l'artisan ou de l'ouvrier de métier était au cœur de son effort visant à donner sens à la rationalisation taylorienne. Au terme de l'analyse qui vient d'être menée, il semblerait que la figure du professionnel soit destinée à guider les réflexions sur le travail « post-taylorien »¹⁶.

¹⁶ L'artisan lui-même devant être considéré comme un professionnel, dès lors que celui-ci, à l'inverse de l'image qu'en donne Halbwachs, n'est pas tant un individu soumis à l'arbitraire du client qu'une personne capable de proposer une solution à celui-ci.

Références

- Abbott A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- Bellemare G. (1999), « Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-machine au salarié produit? », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 1, janv.-mars.
- Bellemare G. (2000), « End Users: Actors in the Industrial Relations System? », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 3, Sept.
- Bourdieu P. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Le Seuil, coll. Liber.
- Campinos-Dubernet M., Marquette C. (1997), « Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise? », *Cahiers de recherche GIP Mutations industrielles*, n° 73, oct.
- Cézard M., Vinck L. (1996), « Contraintes et marges d'initiative des salariés dans leur travail », in *Données sociales 1996. La société française*, Paris, INSEE.
- Chenu A. (1994), *Les employés*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Combes M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, La Documentation française.
- Courpasson D. (1994), « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue française de sociologie*, tome XXXV, n° 2, avr.-juin.
- Crozier M. (1956), *Petits fonctionnaires au travail*, Paris, Ed. CNRS.
- Deroche L., Guy T., Lichtenberger Y. (1999), « Compétence de service, socialisation et professionnalisation. Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification : Allegio », *Education permanente*, n° 141, 1999-4.
- Dubar C., Tripier P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin, coll. U.
- Eymard-Duvernay F. (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in A. Orléan (sous la dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, coll. Economie.
- Favereau O. (1989), « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, vol. IV, n° 1, hiver.
- Favereau O. (1995), « Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires », in N. Lazaric, J.-M. Monnier (coord.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica.
- Freidson E. (1970), *Profession of Medicine. A Study of the Sociology of Applied Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press, rééd., 1988.
- Freyssenet M. (1992), « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, n° 4/92, oct.-déc.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2^e éd., 1996.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gershuny J. (1983), *Social Innovation and the Division of Labour*, Oxford, Oxford University Press.
- Goffman E. (1961), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Ed. de Minuit, 1968 (version américaine : *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, rééd., Penguin Books, 1991).
- Gorz A. (1990), « Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets », *Le Monde diplomatique*, juin.
- Habermas J. (1968), *La technique et la science comme « idéologie »*, trad. fr., Paris, Gallimard, coll. Tel, 1973.
- Halbwachs M. (1939), « Les caractéristiques des classes moyennes », reproduit in *Classes sociales et morphologie*, Paris, Editions de Minuit, coll. Le Sens commun, 1972.
- Halbwachs M. (1964), *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Paris, Marcel Rivière.
- Joseph I. (1998), *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, PUF, coll. Philosophies.
- Karpik L. (1989), « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 2.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, juill.-sept.
- Macdonald K. M. (1995), *The Sociology of the Professions*, Londres, Sage.
- Marcel J.-C. (1999), « Maurice Halbwachs à Chicago ou les ambiguïtés d'un rationalisme durkheimien », *Revue d'histoire des sciences humaines*, 1999/1.
- Merton R.K. (1953), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, trad. fr., Paris, Armand Colin/Masson, coll. U, 1997.

- Reynaud E., Reynaud J.-D. (1996), « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVII.
- Ughetto P. (2003) « Services et construction sociale des marchés », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 41-42, 1^{er}-2^e semestres.
- Ulmann A.-L., Burger A. (sous la dir.) (1998), *La relation de service, Education permanente*, n° 137, 4/1998.
- Weller J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3/98.
- Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.