

LA LOGIQUE DE SERVICE

Un éclairage destiné aux acteurs des professions de service et des services publics.

Roger NIFLE - Janvier 1999

Le terme de service est des plus courant et en même temps son emploi monte en puissance sous différents visages.

Cependant le Sens de la notion de service reste souvent bien confus alors qu'une "civilisation du service" est en train d'émerger.

Les travaux de prospective de l'Institut Cohérences sur la mutation engagée montrent à la fois que nous émergeons à une société du service mais que le Sens du service ne va pas de soi.

On en tirera ici quelques enseignements et quelques conséquences pratiques.

Il y a d'abord à considérer que les modes de relation économiques d'une société dépendent notamment de son niveau de maturité et d'évolution.

Les sociétés archaïques (même contemporaines) sont fondées sur un lien "d'appartenance" constitué par le jeu dominant des affects et principalement d'inclusion-exclusion. Les relations "économiques" sont sur le mode de la prédation accaparement/offrande.

Ils restent évidemment toujours présents dans les sociétés évoluées mais en principe sous des formes maîtrisées, "civilisées".

Les sociétés primaires (toujours actuelles) sont fondées sur un lien de "cohabitation" constitué par le règlement des besoins matériels et principalement de subsistance et de sécurité. Les relations "économiques" sont des relations de production et de distribution des biens matériels sous le régime de la nécessité et de la sécurité des ressources.

Évidemment la présence d'un stade archaïque mal maîtrisé complique les choses.

Les sociétés secondaires (les nôtres depuis très longtemps en principe) sont

fondées sur un lien "d'identification" et vouées à l'édification d'identités individuelles et collectives par le jeu des modèles et références partagés.

Les relations économiques sont des relations d'échange, d'équivalence, d'échange de signes (la monnaie est signe d'équivalence). Le commerce prédomine et le marché en est son espace d'expression privilégié quelque soient les conceptions et les références identificatoires. Les signes ont aussi des supports matériels et affectifs que l'on espérait mieux maîtrisés (civilisés).

Les sociétés tertiaires (en émergence) sont fondées sur un lien de Sens.

Ce sont des communautés de devenir et de développement. Leur économie est une économie de service où le service est un concours apporté au bien commun au travers de celui des personnes et des groupes. Cela intègre de façon "civilisée", dans le meilleur des cas, les étages précédents auxquels nous sommes toujours confrontés.

Notons pour le moment que cette "société du service" commence seulement à émerger, que nos références et modèles mentaux n'y sont pas toujours préparés, que nos savoir-faire n'intègrent pas toujours l'autre, personne ou communauté, dans leurs buts et leurs procédés, que nos "appartenances" aveuglent souvent notre considération des autres.

Plaçons nous dans cet âge du service qui est aussi âge du Sens pour envisager ce que peut être une logique de service dans son meilleur Sens et dans sa pratique.

Tout d'abord la problématique du service doit être définie ainsi (résultats d'une étude de cohérences, méthodes de l'Institut Cohérences):

Un service est l'apport d'une réponse au problème d'un autre (personne ou communauté de devenir).

Cette définition rigoureuse peut prendre des Sens très différents à partir desquels on peut construire une typologie simplifiée.

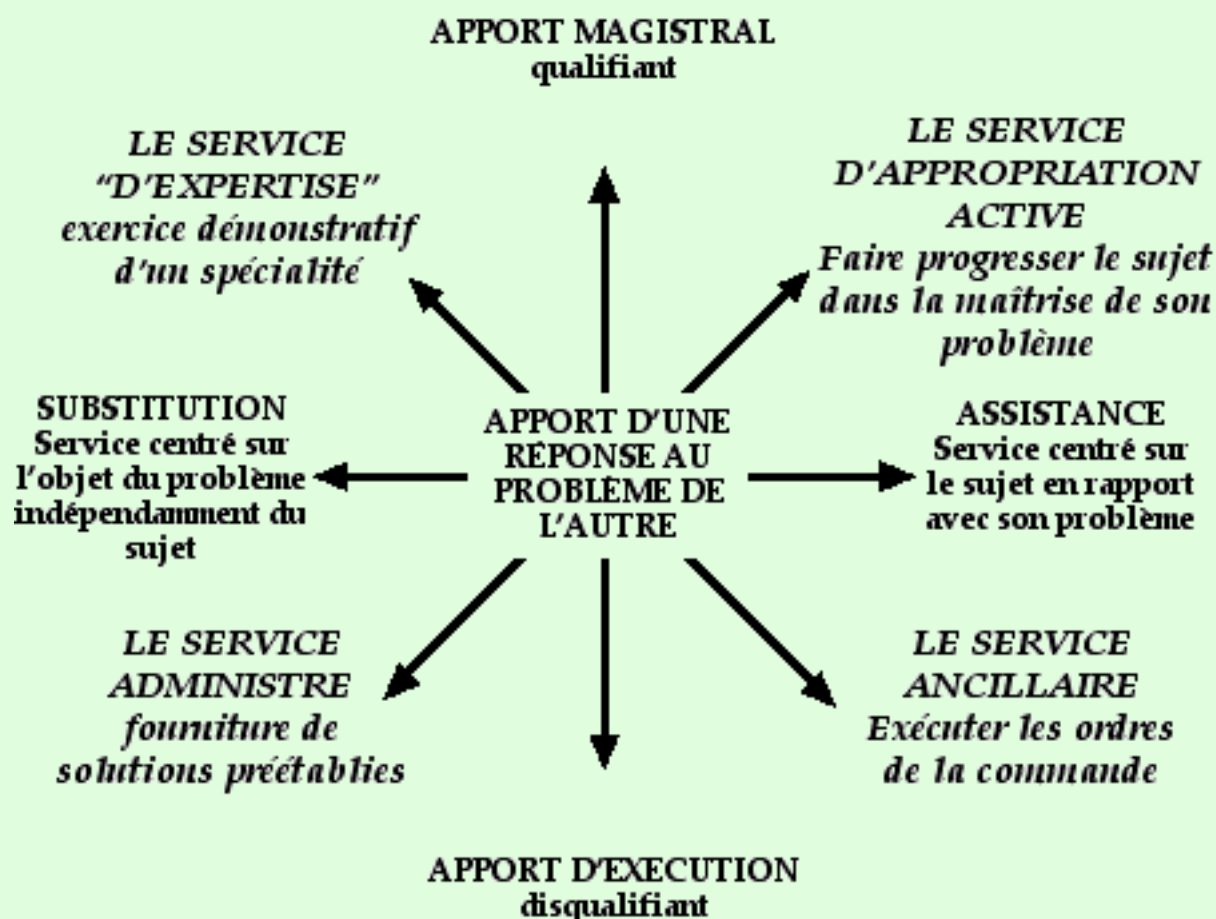
On y reconnaîtra la voie à suivre et les travers à éviter, appartenant il est vrai à des niveaux d'évolution antérieurs.

APPORT D'UNE REPONSE AU PROBLEME DE L'AUTRE

Sens et natures du "service"

		A	B
		ASSISTANCE Service centré sur le sujet en rapport avec son problème	SUBSTITUTION "Service" centré sur l'objet du problème indépendamment du sujet
C	APPORT MAGISTRAL (qualifiant) Service d'une maîtrise de la problématique	1 LE SERVICE D'APPROPRIATION ACTIVE Faire progresser le sujet dans la maîtrise de son problème	2 LE SERVICE "D'EXPERTISE" Se livrer à l'exercice démonstratif d'une expertise spécialisée
D	SOUS-TRAITANCE (disqualifiant) "Service" nécessaire de satisfaction de besoins impérieux	3 LE SERVICE ANCILLAIRE Exécuter les ordres de la commande	4 LE SERVICE ADMINISTRE Fournir des solutions préétablies

CARTE DES SENS ET COHERENCES DU SERVICE



COMMENTAIRES DE LA TYPOLOGIE DES LOGIQUES DE SERVICE

A - ASSISTANCE

Le service est conçu comme une présence auprès de celui ou ceux qui se posent un problème.

Cela suppose une écoute, un accompagnement sans qu'il y ait prise en charge du problème mais qu'une attention, un accueil soit apportés. On en retrouve l'exemple dans l'expression "prendre soin".

L'apport est lié à la présence aidante d'un tiers.

A l'inverse,

B - SUBSTITUTION

Le service est conçu comme la prise en charge du problème en lieu et place de celui ou ceux qui y sont confrontés. Le problème lui-même est "réduit" à son aspect objectif indépendamment du sujet qui se trouve exclu.

On trouve là la racine d'une opposition sinon d'une "culpabilisation" du sujet, jugé facilement "incapable".

L'expérience montre la grande fréquence de cette logique et le développement

d'une défiance sinon d'un mépris réciproque. C'est souvent le domaine des "spécialistes" dont le métier est défini par leur objet (la spécialité) et pas par l'apport. Le problème est traité "hors sujet". C'est dire les dysfonctionnement et les défauts d'appropriation qui en découlent.

C - LE SERVICE MAGISTRAL

Le service est conçu comme l'exercice d'un métier, d'une profession caractérisés par une maîtrise sur une problématique.

C'est cette maîtrise et le niveau de cette maîtrise qui sont le gage du service. Celui-ci est conçu comme un apport directement issu de l'exercice de cette maîtrise professionnelle. La maîtrise au sens traditionnel est aussi bien une maîtrise de soi dans un certain type de situations définies par une problématique.

Le service est alors une réponse à un problème sur lequel le sujet manque de maîtrise (elle peut être ailleurs que dans son propre champ de compétence) ou sur lequel il dispose d'une maîtrise insuffisante.

Le service s'exerce alors pour combler ce manque dans une certaine mesure.

A l'inverse

D - LA SOUS TRAITANCE

Le service est conçu comme subalterne. C'est une soumission nécessaire à des besoins jugés impérieux.

Le "problème" est conçu comme un "besoin" qui s'impose et dont la "satisfaction" est jugée impérieuse. On a là un des visages les plus triviaux du service subalterne où la "valeur" du service est mesurée à la soumission, à la satisfaction des besoins (une des définitions "disqualifiante" de la qualité).

L'apport du service est directement mesuré à l'aliénation du "personnel de service". On peut dire que dans cette logique de sous-traitance on se sert de lui.

Cependant ces logiques se conjuguent pour dégager quatre types contrastés de "service" que l'on va développer tant dans le domaine des professions de service que de celui du service public.

TYPE 1 - LE SERVICE D'APPROPRIATION ACTIVE

Il consiste à faire progresser le sujet dans la maîtrise de son problème.

Pour cela le service consistera à proposer une voie, un cheminement par lequel s'il y consent, le sujet progressera vers la résolution de son problème et, en tout cas, une plus grande maîtrise de sa situation.

Cette conception du service met en conjugaison une grande considération pour le sujet en situation. Par cela l'absence d'une écoute et d'une attention à la dimension humaine et sa priorité sont rédhibitoires. De même la situation dans toute sa complexité et toute sa spécificité doit elle aussi être prise en considération et ce sans se substituer au sujet.

Par ailleurs ce service fait intervenir la compétence qui est relative au type de problématique (générale), appliquée à la situation particulière dans un contexte donné.

Par là même le service conjugue un rapport du général au particulier pour l'exercice de la maîtrise et du particulier au contexte général pour la prise en compte de la situation et ce dans le champ culturel où cela se situe.

A ce titre on peut noter qu'il y a toujours une relation entre le problème d'une personne et sa situation dans une communauté (groupe, collectivité, société...).

Le service d'appropriation active vise à faire progresser, faire évoluer, faire grandir, faire mûrir, toujours en vue d'une plus grande maîtrise pour l'autre. La dimension pédagogique est ainsi particulièrement présente. Cela suppose la capacité de construire de façon ad-hoc des cheminements, des parcours et d'y conduire ceux qu'il s'agit de servir (maîtrise).

Sur le plan pratique notons qu'il faudra considérer que le problème est celui de qui attend une réponse à son problème mais que la démarche est celle qui lui est indiquée en conséquence par la proposition de service.

Les compétences de l'ingénierie humaine déclinées en fonction de nombreuses problématiques sont alors requises quelque soit l'objet du problème.

Par contre selon le niveau des ambitions et des capacités le contenu peut être plus ou moins complexe et on peut y retrouver même de simples services matériels.

Par exemple, aider quelqu'un à se nourrir ou à se déplacer à partir d'un métier conçu pour une maîtrise de ce service peut très bien y trouver sa place.

Rappelons la conjugaison de l'apport magistral et de l'assistance qui nécessite à la fois un témoignage de maîtrise, manifesté par exemple dans une "offre de service" exprimant une "force de proposition" et à la fois une considération très attentive du sujet en situation et plus singulièrement de ce qu'il en est de sa "maîtrise" de sa situation. C'est l'objet réel de ce service.

Quand au service public on pourrait le définir en référence à un "sujet" public, par exemple une collectivité locale ou territoriale. Cela conduit à considérer qu'il s'agit toujours d'une communauté de devenir à considérer et donc à connaître et à comprendre quant à son problème, lui-même évalué en fonction de ce devenir.

De ce fait le service public doit toujours se situer dans un contexte et une perspective d'évolution de la communauté, exprimé par son développement par exemple.

La connaissance des cohérences humaines et des notions de cohérences culturelles ou de vocation sont particulièrement utiles.

Par ailleurs, en tant que projet d'appropriation active, donc de maîtrise, le service public doit se situer en rapport avec les dispositifs de conduite de la communauté de devenir et au premier chef par rapport aux structures électives

et fonctionnelles dont cette communauté s'est dotée et qui expriment et sa culture et ce qu'il en est de son évolution et de la maîtrise de son devenir.

Il est évident alors que le service public se doit d'exercer une maîtrise qui répond aux problèmes du temps (variables selon les communautés).

En cela il est intéressant de souligner comment, à l'époque de l'émergence d'une "société de service", le niveau de service réclamé est plus proche de préoccupations "politiques" de conduite de la cité que de préoccupations matérielles d'équipement et d'aménagement du territoire.

Aussi la maîtrise du service public se traduit-elle en "service de la maîtrise" du devenir de communautés humaines et donc d'un service à ceux qui ont charge par celle-ci de jouer ce rôle.

On voit que le service public passe par le service des personnes en situation. De la même façon le service des personnes passe toujours par l'inscription dans le "bien commun" d'une communauté de devenir.

Notons en final que l'appropriation active se distingue d'une appropriation passive, sans maîtrise donc, et qui, de ce fait, dessert au moins autant qu'elle prétend servir.

TYPE 2 - LE SERVICE D'EXPERTISE

S'il se fonde sur une maîtrise d'une problématique il s'écarte de la singularité subjective et objective du problème réel.

Il s'en abstrait et c'est dans le champ d'une objectivité "hors sujet", abstraite et relativement standard, que s'exerce la maîtrise.

Ce "service" s'exerce donc sur une "scène", abstraite du réel (le discours, les références, les modèles). Il s'agira éventuellement pour le sujet de conformer ensuite son réel à la scène qui lui est proposée.

On trouve là nombre de services d'expertises comme services de spécialités. Le spécialiste d'un problème objectivé, normalisé, modélisé, exerce son art et son habileté de façon à démontrer sa maîtrise, c'est-à-dire l'obtention d'un résultat par le biais d'une procédure, cognitive ou technique par exemple.

On a là une logique de procédure bien connue. Dans les professions de conseil, le professionnel vient montrer ce qu'il faut penser, ce qu'il faut dire ou ce qu'il faut faire pour ce type de problème. En général la "démonstration d'excellence" ne laisse aucune place au sujet pour se l'approprier activement étant prié de n'y pas faire obstacle tout en l'adoptant - adhésion passive. Il doit laisser faire l'expert qui en fait son affaire.

Le "service public" y trouvera là aussi la justification d'une supériorité condescendante sans l'épreuve du réel de l'autre et de sa situation singulière.

La maîtrise se fait facilement tutelle régaliennne et se révèle l'exercice élitiste d'une compétence objective et l'exercice tutellaire d'une "police" réglementaire qui séparent spécialistes et assujettis.

Ce modèle est tellement prégnant dans le monde secondaire dont la France s'est fait une spécialité qu'il se sent déstabilisé dans le contexte de mutation et de dépassement que nous vivons. Il aurait tendance à se crispier et à s'abstraire encore plus d'un réel qui lui échappe tout en renforçant ses polices de conformité.

TYPE 3 - LE SERVICE ANCILLAIRE

La supériorité se transforme là en son inverse. De bonnes âmes ont vite fait de "valoriser" cette disqualification de la soumission à la commande "le client est roi" dit-on à l'inverse des cas précédents.

Le modèle maître-esclave est évidemment sous-jacent avec toutes ses ambiguïtés. Il peut être habillé de formules contractuelles (cahier des charges ou des spécifications) mais personne ne s'y trompe dans cette logique c'est le bon vouloir de celui qui commande (le "donneur d'ordres") qui régit le "service". Celui qui en est "chargé" est jugé à la "satisfaction" du client et valorisé en conséquence. La servitude comme valeur !

Il en arrive à ce que le service soit considéré comme valeur et comme aliénation simultanément et cela donne des situations humaines qui ont longtemps alimenté la révolte cherchant par exemple à inverser les rôles ou, d'autres fois, à "éliminer le sujet" pour éliminer les problèmes.

Le service public se présentant alors comme servitude, produit réactionnellement son contraire où il devient régalien à son tour dans une dénonciation réciproque perpétuelle.

TYPE 4 - LE SERVICE ADMINISTRE

Il conjugue la position subalterne et la substitution au sujet. Le problème s'en trouve évacué à son tour. Il n'y a plus que des besoins abstraits et des solutions "concrètes".

Le service c'est l'administration de solutions toutes faites. Il n'y a aucun dialogue, aucune considération du sujet ni de son problème. Il n'y a que des solutions, des formules, des procédés, des moyens, des techniques à "faire passer" ou à vendre. Les administrer est la solution-panacée, impersonnelle et standard.

Cette conception est massivement banalisée et nos publicités en sont pleines ainsi que les injonctions multiples qui nous sont administrées. Évidemment le service public administre nos affaires pour notre bien et nous sommes priés de ne pas discuter. Les spécialistes nous administrent des solutions que nous sommes priés d'acheter.

A chaque fois ce sont nos besoins impérieux qui nous y obligent. L'usage habile des media tant pour la publicité de solutions que pour l'activation des régressions collectives (peurs, envies, etc.) est un instrument du succès des services marchandés ou administrés.

On voit ainsi qu'il s'oppose au service d'appropriation active en tant qu'il vise le contraire de la maîtrise. Plus le public est asservi à ses besoins moins il assume ses problèmes plus on peut le manipuler par des solutions qui se

substituent à son libre arbitre.

Il y a évidemment plus d'implication dans les services 1 et 3 et plus de complication technique dans les services 2 et 4. Il y a évidemment plus d'exigence de maîtrise dans les services 1 et 2 et plus de contraintes mal placées dans les services 3 et 4.

La "solution de facilité" est actuellement de type 4, c'est celle qui entraîne le plus de dégâts puisqu'elle diminue la maîtrise appropriée des risques par les acteurs locaux.

Cependant il faut souligner que ces analyses ne condamnent:

- ni l'expertise, (modèles de référence),
- ni les solutions préétablies (procédures)
- ni la réponse à des demandes

mais qu'il ne s'agit plus alors de logiques de service mais de modalités circonstanciées d'un service d'appropriation active.

On observera que cette typologie vaut pour la projection d'une "société du service" qui émerge.

Une société secondaire idéalisera l'expertise.

Une société primaire privilégiera les solutions toutes faites.

Une société archaïque valorisera la servitude.

Nous sommes confrontés à la pluralité des niveaux, nous sommes au carrefour de ces logiques.

Ce sont là les problèmes et les situations que rencontrent les responsables des communautés de devenir que sont nos pays, nos cités, nos régions, nos organisations, nos groupes d'affinités.

C'est donc cette problématique du service que doivent assumer les professionnels du service et responsables du service public.

Assistance et maîtrise, les maîtres mots de la société de service et de l'ingénierie humaine.