

L'émergence de l'utilisateur client

par Christophe Bartholomé, sociologue

Les techniques de management mises en place ces vingt dernières années dans le monde de l'entreprise ont souvent eu pour lignes directrices de réorganiser le travail autour des demandes des clients. Ces techniques de management ont ainsi imposé le client comme le référent essentiel de toute l'organisation. « *C'est le client qui tire la corde de l'entreprise. Cela ne sert à rien de vouloir la pousser¹...* » C'est ainsi que les entreprises des années 90 se seront souvent muées dans des configurations organisationnelles souhaitant permettre une réponse *ad hoc* aux sollicitations du marché. Dans les entreprises du monde marchand, la légitimité et la qualité du travail fourni sont désormais prioritairement évaluées à l'aune du niveau de satisfaction du client, ce qui requiert souvent pour le travailleur un changement fondamental dans la manière d'envisager son travail. La priorité accordée aujourd'hui au client implique des changements qui se heurtent ainsi à la logique professionnelle des travailleurs et peut mettre en difficulté l'identité professionnelle² de ceux-ci. Alors que le management ne cesse de rappeler des principes élémentaires (concernant notamment l'écoute du client, l'entrée en relation ou la recherche de la satisfaction du client), les travailleurs apparaissent d'autant plus fragilisés et souvent démotivés. Car face au client-roi, il devient particulièrement difficile de réaliser un travail valorisant et que l'on juge de qualité. Il est ainsi demandé pour certains travailleurs d'effectuer une petite révolution culturelle où la valorisation de leur travail sera moins à chercher dans

un « travail bien fait » selon les codes et les normes de la profession que dans une satisfaction du client où les compétences relationnelles et communicationnelles seront privilégiées.

Cette révolution culturelle se retrouve également dans le secteur non-marchand à travers une modernisation des institutions publiques centrée sur l'utilisateur³ mais aussi dans le secteur de l'action sociale. Les bénéficiaires des services d'action sociale sont de plus en plus souvent définis comme des citoyens, des usagers mais aussi comme des clients et des consommateurs. Il est intéressant de constater que cette transformation de la vision de la personne aidée est souvent portée ou soutenue par des professionnels du social. Cette transformation n'est pas nécessairement provoquée par une mise sous tutelle extérieure au secteur de l'action sociale. Bien souvent, les professionnels du secteur de l'action sociale y sont favorables.

DES PROFESSIONNELS DE L'ACTION SOCIALE FAVORABLES

Parler d'utilisateur pour un professionnel de l'action sociale, permet d'abandonner une vision négative des personnes (personnes ayant un déficit, des difficultés, des manques) pour une image plus positive, à savoir celle de citoyens ayant des droits et capables de faire des choix. En quelque sorte, parler d'utilisateur permettrait de combattre une certaine forme de stigmatisation négative des personnes. L'utilisateur utilise, mobilise le service mais ne s'y soumet plus. Ainsi, certains services ou



structures d'action sociale ont tendance à se concevoir de plus en plus comme de simples prestataires mobilisables en fonction des besoins spécifiques des usagers-clients. L'usager-client est ainsi placé au cœur des préoccupations des institutions, requérant une approche différenciée structurée autour d'un projet individualisé. Le système n'est plus structuré autour des spécialisations et des professionnalités du secteur social mais autour des réponses pouvant être apportées aux sollicitations et aux demandes exprimées par les usagers⁴. La légitimité du travail social doit dès lors être trouvée dans le fait qu'il répond à un maximum de demandes qui lui sont adressées et qu'il y répond avec efficacité (c'est-à-dire avec une grande rapidité de réponse et une satisfaction affichée de la personne).

L'approche de l'usager-client est donc une nouvelle forme de réponse aux craintes des professionnels du social de développer une emprise totale⁵ sur la personne. L'usager-client est donc un moyen de se mettre à distance de ces formes de prise en charge qui enfermaient les personnes, ne permettaient plus l'écoute de leurs besoins et de leur subjectivité. L'approche de l'usager-client oblige à écouter et à se conformer aux injonctions/sollicitations de la personne.

L'approche de l'usager-client contribue donc à redéfinir le statut de la personne aidée mais également la nature de la relation s'établissant entre la personne et l'institution. Généralement, il sera fait référence à la notion de contrat. Le service et l'usager-client passent un contrat, résiliable dès le moment où l'une des deux parties n'y trouve plus son compte. Cette façon de procéder a l'avantage de

consacrer l'idée d'une altérité de statut entre les différents protagonistes.

DES INSTANCES DE SUBSIDIATION ÉGALEMENT FAVORABLES

Cette approche de l'usager-client est particulièrement soutenue par certaines entités subsidiantes des secteurs de l'action sociale. Car sur le principe, elle peut être interprétée comme une garantie d'une prise en compte plus juste et pertinente des besoins des populations. Désormais, l'institution ou le service social répondraient aux besoins réels de la personne, aux besoins qu'elle formule. Il ne s'agit plus de besoins définis ou transformés par les travailleurs sociaux. On peut voir derrière cette approche de l'usager-client imposant ses besoins aux professionnels du social, une certaine forme de défiance envers le travailleur social, qui manipule le bénéficiaire, qui traduit les demandes à sa guise et en fonction de ses intérêts.

L'approche de l'usager-client est également plébiscitée par les organes de gestion du secteur social parce qu'elle permet une gestion globale plus rationnelle et centralisée de la rencontre entre demandes et services offerts, ce qui est un avantage non négligeable pour un pouvoir subsidiant. A une sollicitation d'un usager-client (un besoin exprimé) correspondrait une réponse ad hoc (une prestation clairement identifiée). Cette façon de procéder permet l'intervention d'un tiers (le pouvoir subsidiant ou de contrôle, c'est-à-dire bien souvent la même entité) dans la rencontre entre une personne et le professionnel du social. Ce dernier ne serait donc plus nécessairement l'acteur le plus indiqué pour définir s'il peut rencontrer



les besoins de la personne. De plus, la dynamique engagée s'apparente à celle d'un marché de l'offre et de la demande, où une mise en concurrence des services prestataires peut se mettre en place.

UNE REMISE EN CAUSE DU TRAVAIL SOCIAL

Dans les faits, les professionnels de terrain se montrent de plus en plus critiques envers cette approche gestionnaire de l'intervention sociale. Et nous ne pouvons pas leur donner tort et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, parce que la perception de la personne comme un simple usager/client est contestable. Un client ne participe pas à la mise en oeuvre du processus d'intervention, jouant dès lors un rôle passif que nombre de travailleurs sociaux refusent et dénoncent. Envisager une personne handicapée ou un jeune en difficulté comme un client, c'est finalement positionner, malgré les apparences, cette personne comme un objet d'intervention et non plus comme un sujet⁶ ayant un rôle à jouer. L'approche de l'usager/client implique une attitude passive de la personne face à la réponse *ad hoc* qui lui est fournie.

Deuxièmement, cette approche remet en cause autant la nature du travail social que la professionnalité et la spécialisation des travailleurs sociaux. La rencontre entre un besoin exprimé par l'usager et une prestation *ad hoc* ne permet plus la poursuite d'un objectif pédagogique digne de ce nom. On se contente de répondre aux besoins du client, tel un service de taxi ou un guichet de banque. L'intervention sociale est ainsi limitée aux contours de la demande formulée. L'ambition éducative du travail social est ainsi complètement

gommée pour une stratégie de réponses au coup par coup en fonction des sollicitations formulées par l'usager. Le travail social se résumerait à la production d'un produit (stage, guidance administrative, activité culturelle, etc.) destiné à être vendu sur un marché répondant aux mécanismes de l'offre et de la demande. Ce qui peut également conduire à des phénomènes de mise en concurrence des services par les bénéficiaires (comme certains exemples connus dans le secteur de l'aide à la jeunesse où parfois, les jeunes se sont comportés comme de véritables consommateurs de services, faisant jouer la concurrence dans les propositions de stages et d'activités que pouvaient leur proposer les services).

UNE VISION ERRONÉE DE LA PERSONNE

Cette approche des personnes comme des usagers-clients élude également le décalage possible entre les ambitions et les désirs des personnes et les réalisations possibles au vu de leurs potentialités et de leurs ressources. C'est par exemple le cas pour des personnes handicapées, soucieuses d'acquiescer tous les signes de la normalité (logement autonome, travail, vie affective et sexuelle, parentalité, etc.). La rencontre de ces différentes demandes n'est pas toujours possible pour elles dans la réalité. Le rôle du travailleur social consiste dans cette situation, à aider ces personnes à expérimenter ce décalage, à l'accepter et à trouver des alternatives qui les agréent. Le raisonnement inverse peut également être développé: les sollicitations adressées par les personnes aux services sociaux sont souvent faites, dans un premier temps, à minima. La première demande adressée à l'institution est sou-



vent une première étape où la personne peut mettre à l'épreuve le professionnel et l'institution, créer une relation de confiance qui lui sera nécessaire pour oser formuler sa véritable demande. Le travail social requiert toujours un travail de co-construction de la demande qui ne peut se faire que dans le temps et si cette dimension du travail social est prise en compte.

Nous pouvons même aller plus loin dans le cadre de cette analyse. L'approche de l'utilisateur/client est une fiction. Une fiction qu'il est bon d'entretenir quand elle permet une valorisation de la personne qui est ainsi soutenue. Mais l'intervenant social doit bien garder en tête qu'il s'agit d'une fiction, non d'une réalité. Adopter cette fiction comme étant la réalité consisterait à construire une intervention sociale reposant sur une vision virtuelle non fondée d'un sujet autonome, déjà constitué, qui maîtriserait les ressources et les compétences pour se construire seul et qui serait capable de mobiliser les prestations adéquates pour répondre à ses besoins⁷. La personne aidée définie comme « actrice de sa vie et maître de son projet » ne doit pas être considérée comme une donnée de base mais bien comme un idéal psychosocio-éducatif vers lequel il faut tendre à travers la mise en place d'interventions adaptées visant la constitution progressive d'un tel individu. Il est donc essentiel selon nous qu'un travail de formation, d'information et de soutien de ces différentes personnes soit mené de manière cohérente pour tendre vers cet objectif. Prendre comme optique de s'appuyer sur les ressources, les potentialités et le réseau social proche des personnes nous oblige à nous poser la question de savoir si ces

différentes personnes sont véritablement préparées à cela! Si ce n'est pas le cas, fonctionner de cette manière risque d'être un piège pour les personnes, excluant les plus faibles tout en les rendant (partiellement ou totalement) responsables de leur situation. Les services se positionnant uniquement comme des soutiens et des supports pouvant être mobilisés par les usagers/clients s'exposent à ne rencontrer que les personnes les plus compétentes, c'est-à-dire ceux pour qui l'aide apportée n'est pas la plus salubre.

UNE ÉVALUATION PAR LA SATISFACTION DU CLIENT

Les nouvelles méthodes de management qui se mettent en place dans le secteur de l'action sociale semblent en définitive nier l'existence d'une différence entre d'une part, les attentes et les objectifs des usagers/clients et d'autre part, les objectifs et les missions des services et de leurs travailleurs sociaux. Tous auraient les mêmes objectifs, les mêmes enjeux, les mêmes intérêts. La mission de l'institution est systématiquement recentrée sur la satisfaction de l'utilisateur/client. Avec comme dérive particulière, une tendance de plus en plus répandue à construire les outils d'évaluation du travail/du dispositif sur base d'une approche de la satisfaction de l'utilisateur quant à l'intervention menée. Une évaluation aussi rudimentaire de l'intervention sociale ne peut déboucher sur un travail social digne de ce nom. Une autre manière de procéder, consiste à comparer les évaluations faites par les travailleurs sociaux et les usagers/clients concernant l'intervention menée. Tout décalage constaté entre les opinions et les jugements des deux parties devra ainsi être réduit, le plus souvent par un amé-



nagement de l'intervention. S'il nous paraît important d'identifier ces décalages, ces différences de perception, ce travail ne peut constituer l'essentiel du travail d'évaluation à mener, que du contraire! De par leurs positions, leurs intérêts, leur logique d'action, les différents acteurs ne peuvent bien entendu que poser des constats et des bilans différents sur une situation commune. Ne pas reconnaître cette différence de position et de vision, c'est finalement adopter le seul point de vue de la personne aidée comme angle d'approche de l'évaluation de l'intervention. Or, l'un des éléments essentiels à prendre en compte dans l'évaluation d'une intervention, reste bien entendu les missions qui sont assignées à l'institution.

Toute intervention sociale doit être respectueuse de la personne, de ses valeurs et de son style de vie mais elle doit pouvoir prendre distance avec certaines de ses attentes ou de ses desiderata. Il est donc également important de définir de manière précise et réfléchie la place et le rôle de certains organes de participation octroyés aux usagers. Quelle est la fonction d'un conseil des usagers, quelle suite sera donnée aux revendications de celui-ci, quel arbitrage sera réalisé entre les demandes des usagers et les possibilités de l'institution et des professionnels?

SOLVABILITÉ ET CITOYENNETÉ DE MARCHÉ

L'approche de l'usager-client rend plus prégnante la tentation de transformer le service rendu en une transaction financière réalisée entre un prestataire et un consommateur. On constate souvent que la

figure de l'usager-client est très proche du consommateur ordinaire. De nombreuses initiatives sont prises dans ce sens dans les différents secteurs de l'action sociale. Certains organes de gestion plaident ainsi pour une relation d'intervention contractualisée et monnayée. Le raisonnement tenu est que la relation d'intervention gratuite est une relation faussée: en ne payant pas cette intervention, l'usager ne peut se permettre de se montrer exigeant envers le professionnel du social et le service qui lui est rendu. On peut une nouvelle fois dénoncer la vision négative du travail social qui sous-tend ce raisonnement. Cela fait maintenant plus de quarante ans que le secteur de l'action sociale s'efforce de développer une compétence professionnelle et une qualité de service qui seraient au fondement de sa légitimité. C'est faire peu de cas de ces efforts que de croire que d'envenimer la relation avec des considérations financières serait bien plus efficace. On oublie la nécessité d'établir une relation de confiance pour oser mettre à jour ses difficultés. De plus, l'usager, transformé en vulgaire client, aura-t-il la possibilité d'aller voir ailleurs? C'est cette seule possibilité qui permet au client de s'engager dans une épreuve de force avec un prestataire de service. Or, dans la grande majorité des cas, les personnes s'adressant à un service d'action sociale ne se trouvent plus dans cette position de choix possible. Cette proposition d'une solvabilisation de la relation d'intervention peut également être interprétée comme un aveu de faiblesse des instances chargées d'évaluer ou de contrôler cette intervention sociale. N'est-il pas discutable de faire peser sur l'usager cette mission du contrôle de l'intervention?



Le risque d'une telle transformation de la conception du service rendu porte sur l'émergence d'une condition de solvabilité des personnes concernées⁸. La légitimité de l'intervention du service ne se fera plus sur base d'un principe de citoyenneté et de solidarité universelle mais sur base d'une citoyenneté de marché. Il n'y aura plus qu'une démarche contractuelle entre les deux parties motivée par un intérêt financier garantissant la coopération de chacun. En clair, l'intervention du service ne sera plus engagée au nom d'un effort de solidarité de la part de la société envers tout citoyen mais au nom d'un engagement contractuel passé entre le service concerné et la personne. Il faut dès lors se montrer très prudent face à la tendance actuelle à une contractualisation des relations d'intervention sociale. L'établissement d'un contrat entre la personne suivie et le service se justifie quand il est motivé par une visée pédagogique. Le contrat est ici avant tout envisagé comme un outil de travail, permettant de donner un cadre et du sens à la relation instaurée entre les deux parties⁹. Le contrat suppose la reconnaissance de l'altérité juridique et relationnelle entre les deux parties, la personne se voyant confirmer des droits et des devoirs. Mais il faut bien garder à l'esprit que cette altérité proclamée est dans les faits bien souvent à nuancer (ainsi que la validité juridique de ce quasi-contrat). Les personnes suivies n'ont pas toujours la possibilité de rompre le contrat si elles le désirent et de se passer de l'intervention du service social. Croire cela reviendrait à ignorer les raisons qui poussent ces personnes en difficultés à solliciter l'intervention d'un service social. Il ne faut donc pas confondre l'utilisation du contrat comme

outil pédagogique (permettre une valorisation de la personne, lui permettre d'exprimer ses envies et son ressenti, sortir d'un rapport de supériorité vis-à-vis de la personne) et celle du contrat comme mode de régulation des échanges.

CONCLUSION

L'approche de l'usager-client ne présente pas des dangers uniquement pour les professionnels du social, mais aussi pour les personnes qui en sont les bénéficiaires. Cette approche risque d'être particulièrement pénalisante pour les personnes les plus vulnérables, celles ayant le moins de ressources et de capacités pour identifier leurs besoins et les exprimer clairement. Elle peut également amener à un recul de l'effort de solidarité collectif quand la pédagogie du contrat est galvaudée, le contrat devenant la base de la relation de service. L'approche de l'usager-client peut surtout constituer un renoncement de toute ambition pédagogique. L'idée de promouvoir la personne en tant que citoyen à même de faire ses propres choix, de mobiliser les services nécessaires à leur réalisation, est louable. Mais elle exige un questionnement sur les capacités de cette personne à se comporter de la sorte. Des services d'action sociale, se positionnant comme des supports, sont sans doute utiles. Mais pour des populations vulnérables et fragilisées, cette approche provoquera sans doute un redoublement de leurs difficultés. Il faut également dénoncer les volontés de certains organismes de contrôle et de subsidiation d'envisager cette approche comme un moyen d'exercer un contrôle qu'ils peinent à imposer concrètement sur le terrain. Faire reposer le travail de contrôle sur les usagers-payeurs est un principe constestable et qui doit être com-



battu. Enfin, il faut garder à l'esprit que l'approche de l'utilisateur-client porte en elle le risque d'une défiance de la personne envers le professionnel du social et l'institution. Ne pas réfléchir aux implications de cette approche pourrait amener à rompre cette confiance mutuelle (personne-institution sociale) qui a toujours été nécessaire pour qu'une intervention sociale ait une quelconque pertinence.

NOTES

- ¹ Propos de F. et E. MICHELIN dans le Figaro-Economie du 11 juillet 1995, repris dans *Le travail dans vingt ans*, Rapport du Commissariat général du Plan, La documentation française, 1995.
- ² LE GOFF JP., *Les illusions du management*, Paris, La découverte, 2000.
- ³ WARIN P., *Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques. Etude des relations de service*, Paris, L'Harmattan, Collection Logiques Politiques, 1993.
- ⁴ CHAUVIERE M., *Le travail dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*, Paris, Dunod, 2004.
- ⁵ GOFFMAN E., *Asiles, Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les Editions de Minuit, 1968.
- ⁶ CHAUVIERE M., « Handicap et discriminations. Genèse et ambiguïtés d'une inflexion de l'action publique », in BORILLO D. (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte, 2003.
- ⁷ VRANCKEN D., MACQUET C., *Le travail sur soi*, Paris, Editions Belin, 2006.
- ⁸ CHAUVIERE M., « Handicap et discriminations. Genèse et ambiguïtés d'une inflexion de l'action publique », in BORILLO D. (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte, 2003.
- ⁹ COUSIN O., « Les mutations du travail social: de la transformation du public aux changements dans les modes de prise en charge », in *Sociologie du travail*, n°2, 1996, pp.141-161.