



HAL
open science

Plus près du client : quand l'action publique minimise les risques. Le cas de la gestion de la fraude à la RATP

Jean-Baptiste Suquet

► To cite this version:

Jean-Baptiste Suquet. Plus près du client : quand l'action publique minimise les risques. Le cas de la gestion de la fraude à la RATP. 15ème Colloque International de la Revue Politiques et Management Public, 2006, France. hal-00263046

HAL Id: hal-00263046

<https://hal.science/hal-00263046>

Submitted on 11 Mar 2008

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.

**15^{ème} Colloque International de la Revue
« POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC »**

**L'ACTION PUBLIQUE AU RISQUE DU CLIENT ?
« CLIENT-CENTRISME » ET CITOYENNETE**

TITRE DE LA COMMUNICATION :

**Plus près du client : quand l'action publique minimise les risques
*Le cas de la gestion de la fraude sur le réseau bus de la RATP***

Par

Suquet Jean-Baptiste
Doctorant au CRG (Ecole Polytechnique)
Doctorant CIFRE à la RATP

SESSION 14 : Client-Centrisme et Management

RESUME :

Partant du constat que client-centrisme et domination sont vus comme s'excluant mutuellement, la communication propose, à partir de l'analyse du cas de la gestion de la fraude sur le réseau Bus de la RATP, un changement de perspective. Il ne s'agirait pas avant tout de satisfaire le client, mais plutôt de s'en rapprocher, dans une optique de maîtrise accrue de son comportement.

Dans un premier temps sont envisagés les évolutions de la RATP, puis plus précisément, de l'unité chargée de la « lutte contre la fraude », en lien avec la relation de service (déclinaison du client-centrisme, dans son acception apologétique). Cette approche historique montre bien l'impasse à laquelle mène l'hypothèse d'incompatibilité entre relation de service et domination. Il s'agit alors dans un deuxième temps, de se tourner vers certaines pratiques, qui témoignent de la façon dont peuvent se conjuguer maîtrise des comportements (optique de domination) et « service attentionné » (optique client-centriste).

Le concept foucauldien de « mécanisme de pouvoir », concrétisé dans les idéaux-types de mécanisme juridico-légal, disciplinaire et de sécurité, permet de fonder un repère dans lequel positionner les pratiques observées (« répressives » et « attentionnées ») les unes par rapport aux autres. On peut alors identifier une technique « attentionnée » de domination, qui interroge le renouvellement des pratiques de domination, et plaide de façon plus générale pour une actualité de la question du pouvoir dans les relations entre services publics et usagers.

1. Introduction

A première vue, client-centrisme et domination s'excluent mutuellement. On a beau rappeler que « derrière le service public et la relation de service, la puissance publique reste toujours présente » (Strobel, 1994), il n'en reste pas moins que l'on place dès lors en opposition deux principes de légitimité, celui du service à rendre et celui du droit du prince. Or, à prêter l'oreille aux discours managériaux, de conflit il n'y en aurait pas, il n'y en aurait plus. La question semble bien réglée, puisque le client-centrisme est précisément le discours stratégique qui s'impose - et tranche par la même occasion, en plaçant au premier plan le destinataire du service. Il s'agit tout d'abord et avant tout de mieux rendre service à ce dernier, quitte à devoir moderniser l'organisation pour y arriver.

Car en effet, mettre le client au centre, c'est bousculer des organisations, dès lors appelées à se moderniser par l'usager (Weller, 1998). On voit bien, dans cette perspective, ce qu'y risquent des organisations bureaucratiques, plus adaptées à une logique d'imposition de la règle, et qui voient l'émergence du client bousculer leurs schémas de fonctionnement, de pensée... Les difficultés liés à cette posture stratégique sont alors d'autant plus grandes que le décalage entre un discours déjà rodé et des pratiques en retard est fort, que « l'organisation n'a pas évolué au même rythme que les discours » (Levy, 2001).

Nous considérons que de telles approches sont tout à fait légitimes et indiquent une direction de travail, mais que l'hypothèse d'incompatibilité entre domination et client-centrisme sur laquelle elles reposent, peut être remise en cause empiriquement. Selon nous, la question de la domination demeure pertinente, et on ne gagne pas à l'évacuer lorsqu'on interroge les évolutions actuelles des relations entre les services publics et leurs usagers.

Réintégrer la dimension du pouvoir dans l'analyse de ce qu'est le client-centrisme, en considérant que cette posture stratégique ne règle pas tout, mais qu'au contraire les jeux de pouvoir s'y poursuivent, c'est accepter de voir en quoi le client-centrisme est compatible avec une domination de l'organisation sur les usagers.

Il s'agit alors de montrer qu'un discours client-centriste ne va pas nécessairement de pair avec des pratiques plaçant la satisfaction du « client » au centre et les agents au service de cette dernière. Nous n'entendons pas tant souligner ici un décalage temporel entre le discours formulé et le discours réalisé, que mettre en évidence la possible mise en pratique du discours client-centriste dans une optique de maîtrise accrue des comportements des clients. Le client-centrisme ne consiste alors plus à partir du client pour mieux le servir, mais à s'en rapprocher pour mieux le maîtriser.

Pour fonder une telle approche, nous nous appuyerons sur le cas de la « lutte contre la fraude » à la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). Ce cas est en effet adapté, puisqu'il permet l'observation simultanée, de la diffusion d'un discours client-centriste et de l'évolution des pratiques des agents par rapport à ce discours. L'unité de contrôle du département BUS, le Contrôle Service Bus (CSB)¹, est en effet chargée de maîtriser la fraude sur le réseau, tout en étant concernée par l'impératif de *la* relation de service - cette dernière étant, dans son acception apologétique, la déclinaison du client-centrisme prévalant à la RATP.²

La première partie, en insistant sur la relation de service et la modification du contexte stratégique, reviendra succinctement sur les évolutions que connaît la RATP, à mettre en relation avec le client-centrisme actuel affiché. Un zoom mènera alors aux transformations de

¹ Dont nous accompagnons les évolutions dans le cadre d'une thèse CIFRE.

² C'est en ce sens que nous parlerons de *la* relation de service, en recourant à l'italique.

l'unité de contrôle en lien avec la diffusion de *la* relation de service. Nous tâcherons de mettre en évidence l'impossibilité d'interpréter l'évolution des pratiques des contrôleurs comme un abandon progressif de l'objectif de maîtrise des comportements.

Au contraire, le concept foucauldien de « mécanisme de pouvoir » (Foucault, 2004), que nous utiliserons comme fondant un repère adapté à une approche méso et centrée sur les pratiques, permettra de toucher du doigt les pratiques de contrôle s'appropriant le discours sur *la* relation de service, et celles plus répressives. Les idéaux-types isolés par Foucault seront les axes selon lesquels nous positionnerons ces diverses pratiques, de façon à mettre en évidence leurs spécificités. Le passage aux techniques qui leur correspondent³ conduira alors à interroger la portée du cas et de la technique « attentionnée » qui en émerge.

2. Client-centrisme et relation de service à la RATP

La RATP occupe une place exemplaire (au sens où elle vaut comme illustration) dans l'évolution des relations entre services publics et usagers. Nous ne pensons pas utile de revenir ici sur la réflexion vieille de plusieurs décennies quant à la place légitime et pertinente du destinataire du service.⁴ Nous chercherons plutôt à mettre en évidence deux aspects distincts de la constitution de l'actuel discours client-centriste.

C'est tout d'abord l'initiation symbolique du client-centrisme, prenant appui progressivement sur la relation de service comme porteuse d'une meilleure qualité de service pour l'utilisateur ; et, plus récemment, la reformulation du discours client-centriste dans une optique marketing, donnant par la même occasion une coloration particulière et ambiguë à la relation de service.

a. Relation de service et service public

Le début des années 90 est doublement charnière. Tout d'abord, comme le rappelle A. David (1995), on y trouve l'impulsion d'un changement décisif (au moins dans les discours). L'inversion de la pyramide, geste symbolique le plus marquant du passage de Blanc à la RATP, marque à la fois la place centrale que l'organisation est censée désormais accorder au client, et la mise au service du voyageur de toute l'entreprise.⁵ Cette révolution, au sens propre du terme, est menée au nom du renouveau du service public.

La relation de service devient, dans ce cadre, un enjeu d'entreprise. A la suite des recherches menées et en partie financées par la RATP⁶, c'est à la fois un concept analytique et une notion stratégique qui apparaissent. Les dirigeants découvrent en effet par la même occasion des compétences, une réalité qui souvent leur échappait⁷, et un axe décisif de progrès dans la qualité du service rendu.

Au fur et à mesure de sa diffusion, cet objet dont Anni Borzeix a souligné combien il pouvait être multiple (Borzeix, 2000), va progressivement prendre pied comme une notion stratégique

³ Nous parlerons en effet des *pratiques* observées, dont nous rendrons compte à un niveau abstrait en parlant de la *technique* à la quelle elles correspondent.

⁴ Voir E. Levy (1999), pour le cas de la RATP.

⁵ David, op. : « Dans la réforme lancée par Christian Blanc, le voyageur apparaît d'abord symboliquement: c'est la pyramide inversée, qui met "toute l'entreprise au service du voyageur". Cette pyramide inversée est non seulement symbolique de l'état d'esprit qui doit guider l'entreprise, mais aussi objectif à atteindre dans un laps de temps défini, au bout duquel l'entreprise sera réellement au service du voyageur. » David souligne également le passage symbolique de « l'utilisateur » au « client ».

⁶ Voir notamment le séminaire « La relation de service dans le secteur public » (1991).

⁷ Le film de Christian Lallier « *Gare du Nord mode d'emploi* » (1995), a permis aux dirigeants de la RATP de découvrir, grâce à une ethnographie audiovisuelle des relations de service à Gare du Nord, un problème récurrent d'accessibilité pour les voyageurs.

essentielle pour la RATP, institutionnalisée à la fin des années 90 par la création d'une unité « Relation de service », chargée de réfléchir aux engagements que l'entreprise pouvait prendre pour les clients, mettant en œuvre un « service attentionné ».

La relation de service ne sert plus alors seulement à comprendre ce qui se passe au cours de la prestation de service, mais aussi et parfois davantage à souligner l'importance d'aller à la rencontre du client, de lui rendre service : on retrouve ici la jonction entre ce moment de la prestation et le client-centrisme, compris comme un renouveau souhaitable du service public.

b. Le renouvellement du contexte stratégique

Le contexte stratégique de la RATP⁸ a cependant évolué depuis les premières incursions du concept de relation de service. Ainsi, la montée de l'exigence commerciale est patente dans les discours managériaux. Face à la probabilité croissante de la mise en concurrence des transports publics européens, la RATP est appelée à améliorer son efficacité, pour être en mesure de tenir tête aux autres transporteurs.

La modification des relations avec les tutelles est également décisive. En effet, le nouveau contrat négocié avec l'autorité régulatrice, le Syndicat des Transports d'Ile de France, prévoit une modification du mode de rémunération de la RATP, avec intéressement aux résultats. On est dès lors bien loin de la rémunération au voyageur transporté, qui ne posait pas la fraude comme un enjeu commercial et financier ; et bien plus près d'un passage à une rémunération au nombre de voyageurs ayant validé.⁹

La question de la validation se pose avec d'autant plus d'acuité qu'un changement de support technique pour les titres de transport est en cours.¹⁰ Ainsi, la généralisation sur le réseau d'un passe sans contact (télébilletique) oblige à envisager la réactualisation parmi les voyageurs du « rite de paiement », et notamment de son versant « validation systématique à l'entrée ».

c. Une coloration particulière de la relation de service

Cette évolution du contexte stratégique contribue actuellement à donner une autre coloration à la relation de service. En effet, l'attention qui est donnée à la pérennité financière de la RATP souligne en conséquence avec force la nécessité d'une politique commerciale efficace. La prégnance d'un discours marketing est à cet égard significative : la satisfaction tout autant que la fidélisation¹¹ des voyageurs apparaissent décisives. Elles passent notamment par une politique de qualité totale.

La relation de service reste donc un rouage essentiel d'une prestation de service de qualité. Mais alors qu'elle avait émergé pour mieux servir un usager vu comme faisant les frais d'une bureaucratie incapable de le prendre en compte, il semble que l'échiquier soit aujourd'hui inversé. Si elle apparaît toujours comme un moment déterminant, c'est qu'elle constitue l'occasion au cours de laquelle une véritable plus-value peut-être apportée à un client, qui a le choix...

⁸ L'optique choisie ici quant à la description du contexte stratégique est weickienne : c'est celle du *sensemaking*. Nous n'entendons pas dire ce qu'est la stratégie de la RATP. Nous préférons au contraire aborder la stratégie telle qu'on la dit dans les discours managériaux et les discussions quotidiennes, soulignant le sens donné par les acteurs à l'environnement, sens tout à la fois construit et partagé.

⁹ Ce basculement semble certain pour tous, la seule incertitude porte sur la date de sa mise en œuvre effective. Le bulletin hebdomadaire interne à la RATP « *Tour d'horizon* » l'annonçait au 01/12/2005 pour l'année à venir.

¹⁰ Il s'agit, derrière le vocable « Navigo », d'harmoniser progressivement sur la région Ile-de-France les différents supports existants pour les titres de transport, pour la plupart magnétiques.

¹¹ Ville & Transports, *Opérateurs de transport public : la course à la fidélisation des clients* (n°389, 12/2005, pp. 24-27).

Ainsi, il faudrait « plus de relation de service », c'est-à-dire apporter plus de service et surtout plus de relationnel au moment de la rencontre entre voyageur et agent : de la présence, de la convivialité, des renseignements... On voit bien à ce point comment le concept analytique de relation de service a été tout à la fois conservé (focaliser l'attention à l'interaction entre les agents et les usagers) et en même temps profondément remanié (la nécessité de « vitaminiser » le service, à un moment où toute la différence peut se faire).

La coloration « marketing » de la relation de service se traduit ainsi actuellement par un « service attentionné » - une attention portée au client, de qui dépend la pérennité de la RATP. Le lien est toujours manifeste avec le client-centrisme – peut-être d'autant plus fort qu'on réfléchit en termes de marché. Mais dans le même temps, on saisit en quoi les évolutions décrites rendent également décisive la maîtrise des comportements de ces mêmes clients : les fidéliser, les faire valider, etc...

L'ambiguïté est forte, et nous allons la souligner en nous intéressant au cas de CSB, dont on cherchera à pointer les évolutions liées à la relation de service, à la fois dans une optique de meilleure satisfaction du client (optique de qualité) et de maîtrise de son comportement (optique de la domination).

3. Les évolutions de CSB

Comment ont pu se décliner ces orientations stratégiques au niveau d'une unité d'exploitation ayant en charge la « lutte contre la fraude » sur le réseau ? En suivant certaines transformations de cette unité, nous allons montrer comment elles s'inscrivent en tension avec des pratiques jugées trop « répressives », pour une part, tout en soulignant le fait que cela ne permet absolument pas d'éluder la question de la maîtrise des comportements, qui reste incontournable.

a. diffusion et concrétisation de la relation de service à CSB

Au début des années 90, la lutte contre la fraude est une priorité d'entreprise¹², le plus souvent associée à une « reconquête du territoire ». Les taux de fraude sont en effet très élevés¹³ et des efforts conséquents (en termes d'effectifs et de tarification notamment) sont fournis. La métaphore qu'utilise un document interne en 1996, à propos des années 1994-95, est tout à fait parlante : la « bataille de la fraude ».

Rapidement, pourtant, apparaissent les premiers signes annonçant l'avènement de *la* relation de service. Anticipant une contradiction entre des méthodes vues comme « archaïques » et la volonté de placer le client au centre (David, op.), une évolution de la philosophie du contrôle est suggérée. Elle se traduit par un changement du directeur de la Brigade de Surveillance¹⁴, le nouveau soulignant notamment que « les gens ont des choses à dire » et qu'il « est important qu'il y ait une relation de service plutôt qu'une seule répression. »¹⁵

Quelques indices marquent une certaine diffusion du discours sur *la* relation de service au sein de l'unité de contrôle. Ainsi, dès 1996 est monté un module de formation intitulé « lutte anti-fraude et relation de service ». On peut également noter en 2002 le changement d'appellation de l'unité, qui entend faire valoir la dimension service de son activité : on ne

¹² Christian Blanc en fait d'ailleurs un de ses « dix commandements » (David, op.).

¹³ En 1996, on parle d'une stabilisation aux alentours de 20%...

¹⁴ Ancien nom du Contrôle Service Bus.

¹⁵ Extrait d'une vidéo interne : « Profession contrôleur » (RATP, 1995).

parle plus de Brigade de Surveillance (connotation martiale et disciplinaire) mais du Contrôle Service Bus.

Entre-temps, l'avancée vers *la* relation de service progresse par le biais de la certification NF Service, à partir de la fin 1998. La direction de l'unité y voit un moyen de faire évoluer les pratiques des agents.¹⁶ « L'orientation client » consiste dans ce cas à agir sur la relation entre les agents et les clients, en cherchant à élever constamment la qualité des interactions. Cette politique de qualité prend en compte ce qui correspond aux éléments de base d'une « bonne » relation de service : présentation, contact, écoute et information...

On pourrait voir dans les évolutions postérieures de l'unité et des pratiques une appropriation progressive de *la* relation de service. Ainsi, récemment, le directeur du département Bus rappelait la volonté de la direction, via le projet d'entreprise Bus Attitude, de « modifier durablement la relation de service ».¹⁷ Il suggérait également comment CSB, en participant, poursuivait de façon cohérente un mouvement déjà engagé : « la certification NF Service du CSB définit notamment les bases d'un service attentionné en offrant aux clients une meilleure qualité de contrôle. Le rôle sur le terrain étant ainsi clairement établi, la participation active du CSB à la Bus Attitude devenait incontournable. »¹⁸

b. une optique prégnante de maîtrise des comportements

Pour autant, il convient de rappeler combien difficile est l'enracinement de *la* relation de service à CSB.¹⁹ Les observateurs extérieurs, d'hier comme d'aujourd'hui²⁰, soulignent la compréhension que les agents ont de l'histoire de l'unité. Ces derniers, pour la plupart, en recul par rapport à l'actualité de l'unité, analysent les réformes selon un prisme bien particulier.

En effet, ils catégorisent les pratiques de façon dichotomique, selon qu'elles laissent plus ou moins de place à la répression. Ainsi, pour les agents, la Bus Attitude a été interprétée comme un projet remettant en cause la logique professionnelle des contrôleurs, fondée sur la sanction du procès-verbal. Les agents disaient avoir le sentiment de « ne rien faire », et refusaient la légitimité du « service attentionné », qui n'apportait pas de solution au problème de la fraude.²¹

Cette façon de donner du sens aux réformes est d'ailleurs probablement tout autant caractéristique d'une « identité » des agents que de l'alternance des politiques de lutte contre la fraude, déplaçant le curseur alternativement entre deux pôles, comme le souligne l'une des études menées sur la BS : « La politique de contrôle de la RATP semble avoir oscillé entre plusieurs approches durant les quinze dernières années, à en juger par le récit des personnes qui ont une ancienneté suffisante à la BS. Le contrôle a pu être exercé de manière musclée, dans une optique de stricte répression de la fraude, et, d'autres moments, de manière plus laxiste. »²²

On constate bien que *la* relation de service ne peut simplement être prise en compte progressivement par des agents de contrôle, qui l'interprètent comme jouant contre la maîtrise

¹⁶ Issu d'un entretien avec une ancienne responsable de la BS.

¹⁷ Extrait de *L'Etat d'Esprit Bus Attitude* (n°2, 06/2005).

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ C'est d'ailleurs le prétexte de la recherche que d'aider la direction du CSB à impulser un changement de culture auprès des agents.

²⁰ Ceci est manifeste tant dans les études menées par des consultants ou chercheurs extérieurs, que dans la façon dont les « anciens » nous ont raconté l'histoire de l'unité.

²¹ Ces observations sont issues du suivi ethnographique de la mise en œuvre de la Bus Attitude à CSB. Accompagner les agents sur le terrain ou en formation a permis de mettre en évidence ces difficultés pour les agents à s'approprier la Bus Attitude.

²² « *La BS au tournant des réformes : le vécu de deux secteurs* » (Rapport destiné à la BS BUS RATP, 01/2002).

des comportements des voyageurs, voire comme l'abandon pur et simple de toute autorité.²³ En ce sens, on peut alors comprendre la certification des pratiques comme un moindre mal. Face à un milieu perçu comme hostile au service attentionné, il s'agit d'imposer une base minimum, mais sans pour autant modifier la finalité de l'activité : constater et punir les infractions.²⁴

Il est d'ailleurs symptomatique, pensons-nous, que les objectifs contractualisés de l'unité avec le département BUS comprennent la participation de CSB à « l'évolution de la relation de service », et une plus grande productivité des agents... en termes de procès-verbaux !²⁵ Symptomatique en ce sens que, le département produit et diffuse un discours sur l'importance de la relation de service (optique client-centriste), et demande dans le même temps une répression quantitativement plus importante (optique de maîtrise des comportements).²⁶

Il serait simple de conclure alors à un manque de cohérence de la politique du département, ou encore à une certaine confusion, amenant son lot de contradictions. Notre propos n'est pas ici d'exclure ces possibilités²⁷, mais plutôt de suggérer que la difficulté tiendrait peut-être à l'hypothèse – partagée²⁸ – de l'inscription de *la* relation de service contre la maîtrise des comportements (qui est principalement, sinon exclusivement, appréhendée à travers le prisme de la sanction). Dans une telle perspective, on s'aperçoit que la question de la maîtrise des comportements ne disparaît pas, au contraire qu'elle résiste.

c. faire tenir ensemble maîtrise des comportements et relation de service ?

Nous avons pointé les difficultés récurrentes de l'inscription de *la* relation de service dans les pratiques des agents. Est-ce à dire qu'après avoir cherché sans succès à évacuer la dimension de maîtrise des comportements de l'activité des contrôleurs, il faudrait se résoudre à constater une impossibilité du service attentionné à CSB, terreau particulièrement hostile en la matière ?

La réponse est à la fois plus complexe et plus simple. Plus complexe, parce qu'elle refuse les dichotomies faciles qui ont, on l'a vu, contribué à pérenniser un effet de balancier, ou plutôt à installer *la* relation de service au niveau du pôle « laxiste » de la balance.²⁹ Il faut alors consentir à l'effort – la désillusion ? - de penser ce que pourrait être des pratiques qui concilient maîtrise des comportements (optique de domination) et service attentionné (optique de relation de service).

Elle est plus simple aussi, dans la mesure où elle ne relève pas d'une construction théorique qui partirait du discours pour imaginer des pratiques à partir de rien. Au contraire, c'est dans ce qu'il nous a été donné d'observer sur le terrain, et en procédant à une montée en généralité, que nous pouvons rendre compte de la façon dont les agents de contrôle peuvent s'approprier

²³ Certains parlent de « baisser son pantalon » (*ibid*).

²⁴ Le slogan de la certification était en effet : « courtois mais fermes ».

²⁵ Contrat d'objectifs 2004 du CSB.

²⁶ Nous soulignons cette coïncidence tout en étant conscient du fait que d'autres configurations sont possibles : par exemple, au milieu des années 90, lors du changement de directeur de l'unité, le discours sur la relation de service faisait son apparition, et on demandait aux agents de ne plus verbaliser...

²⁷ La complexité de l'environnement à gérer est grande, et la « lutte contre la fraude » prend forme en fonction de multiples critères qui tiennent aussi bien aux exigences institutionnelles qu'au taux d'agression, par exemple, et peuvent être difficiles à harmoniser...

²⁸ Nous insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas que d'une « résistance de la base », mais qu'une bonne partie de l'encadrement adhère à cette hypothèse.

²⁹ L'effet de balancier semble avoir existé depuis longtemps en ce qui concerne le contrôle, dans la mesure où le pôle non répressif ne se limite pas à la seule relation de service. A titre d'illustration, on peut retenir qu'au tout début des années 90, avant que l'on ne parle de « relation de service » à CSB, cette place était occupée par la dimension commerciale (« faire du fraudeur un client »).

le discours sur *la* relation de service tout en participant d'une démarche de maîtrise des comportements.

En effet, au cours des observations que nous avons réalisées, nous avons eu l'opportunité de suivre à plusieurs reprises des agents du Service De Ligne (SDL). Ce service, qui opère sur les lignes à forte fréquentation TVM et 183, est à situer sur la lignée du Nouveau Service Tram (NST), respectivement sur les lignes T1 et T2.³⁰ Leurs pratiques, très proches, sont à comprendre comme une tentative, assumée par les agents et leur hiérarchie,³¹ de renouveler la façon « traditionnelle » de contrôler. Relativement marginaux au sein de CSB³², ils n'en sont pas moins des cas particulièrement éclairants pour la question nous intéressant, et ce d'autant plus qu'ils ont retenu l'attention de la direction du département.³³

Dans la section suivante, nous présenterons donc, à partir d'un outillage conceptuel adapté, ces pratiques observées (et racontées)³⁴ sur le terrain en les confrontant, sur certains points saillants, aux pratiques traditionnelles à CSB. Ce n'est pas dire qu'elles ne peuvent se rencontrer, mais plutôt que dans le cas du SDL, elles sont revendiquées et systématisées, au point de constituer une technique alternative, pensons-nous. Nous chercherons à en rendre compte à un niveau d'abstraction suffisant pour envisager le champ de validité éventuel de cette approche de la relation de service comme technique « attentionnée » de domination.

4. Relation de service et maîtrise des comportements : une approche par les mécanismes de pouvoir

a. Rendre compte de pratiques de maîtrise des comportements : quelle approche ?

Nous souhaitons ici nous doter d'outils conceptuels aptes à rendre compte de ce que nous avons observé sur le terrain. Il s'agit cependant de procéder d'une façon qui permette de dépasser les approches classiques de la domination, hiérarchiques, strictement disciplinaires ou encore idéologiques – nous avons bien vu en quoi elles ne seraient pas en mesure de décrire de façon satisfaisante ce que nous souhaitons montrer, à savoir justement une évolution de la dimension de domination inhérente aux relations entre les voyageurs et la RATP. Martucelli (2004) montre bien d'ailleurs en quoi, au-delà de notre cas, les « formes traditionnelles de l'assujettissement » (intérieurisation subie notamment) ne permettent plus de saisir les logiques actuelles de domination.

³⁰ SDL est le dernier-né de cette grappe de services relativement récent, qui apparaît au début des années 2000.

³¹ Les agents que nous accompagnions nous ont très rapidement instruits : ils sont décalés par rapport au contrôle classique, dont ils n'assument pas les méthodes, mais également par rapport à la Bus Attitude, qui se distingue selon eux du SDL par son approche trop laxiste et ses pratiques inconsistantes. Il faut souligner que l'encadrement de proximité n'évite pas le débat, qu'il s'agisse de service attentionné ou de contrôle. Une certaine ambiguïté demeure malgré tout, qui est liée au statut relativement marginal de SDL.

³² Marginaux à de nombreux titres : parce qu'ils se situent à la frontière de l'unité, les équipes étant composées pour moitié de contrôleurs et pour moitié de machinistes-receveurs ; parce que ce sont des expérimentations, pérennisées certes, mais dont les effectifs sont numériquement très inférieurs à ceux des équipes traditionnelles ; parce que CSB ne rend pas compte de leur activité, pourtant différente, par des indicateurs spécifiques ; parce que les agents eux-mêmes se disent les victimes d'une accusation de « trahison » par leurs anciens collègues – qu'ils ne manquent eux-mêmes que rarement de critiquer...

³³ La Bus Attitude est d'ailleurs souvent présentée comme une généralisation des principes mis en œuvre en ce qui concerne le SDL et le NST. Nous considérons cependant ces cas comme plus significatifs, dans la mesure où, contrairement à ce qui a eu lieu pour la Bus Attitude, les agents se sont appropriés les pratiques.

³⁴ Nous entendons souligner par là le fait que, comme il est classique en ethnographie, l'observateur doit tout autant voir ce qui est fait qu'écouter ce qu'on lui explique. C'est ainsi que nous avons pu établir et comprendre le lien entre les discours et les pratiques.

Ne pas reprendre une théorie du pouvoir dont le contenu serait déjà fixé, mais plutôt choisir une grille d'analyse pour faire émerger un autre modèle, articulant relation de service et maîtrise des pratiques. Grille de lecture qui doit nous permettre, à partir d'une mise en forme des diverses pratiques observées, de passer à un niveau d'abstraction suffisant pour caractériser de façon générique les modèles en question.

Cela exclut de fait un certain nombre de travaux, qui ont cherché à saisir les jeux de pouvoir et d'influence au sein des relations de service. Les travaux auxquels nous faisons référence (notamment Jeantet, 2003 et Warin, 1993) proposent en effet une analyse fine de ce qui se déroule au cours des relations de service, mais ne nous semblent pas suffisamment mettre en évidence les modèles organisationnels sous-jacents.

Ces modèles renvoient à des logiques de domination qui sont d'ailleurs relativement peu explorées. A ce titre, le travail de David Courpasson (2000) est utile, en ce qu'il réhabilite l'idée d'une domination par les organisations, qui plus est dans un contexte libéral (le paradoxe nous semble présenter de nombreuses similitudes avec notre cas, qui relie un discours client-centriste et des pratiques de domination). Cet auteur s'intéresse cependant aux relations de dominations internes à l'entreprise, ce qui nous semble fortement limiter les possibilités d'extension de son analyse à notre cas.³⁵

Nous souhaitons tout de même retenir son idée de « domination douce », et le lien entre des pratiques et une « philosophie globale » (Courpasson, 1997). Ces traits se retrouvent dans la démarche propre à Foucault³⁶, à laquelle nous entendons nous rattacher. En effet, par rapport aux travaux précédents, il faut souligner que Foucault, au travers de son concept de « mécanisme de pouvoir » (Foucault, 2004), épouse mieux la perspective que nous souhaitons adopter, tant par une attention soutenue au « par où ça passe » et au « comment ça se passe », que par une volonté de comprendre la domination³⁷ des individus par l'institution (ibid.).

b. Un repère pour positionner des techniques de domination

De façon inductive, Foucault identifie trois mécanismes de pouvoir, dont nous rapportons les définitions et soulignons les traits principaux ci-dessous :

- **le mécanisme juridico-légal :** "La première forme (...), c'est le système du code légal avec partage binaire entre le permis et le défendu et un couplage en quoi consiste précisément le code, le couplage entre un type d'action interdit et un type de punition. Donc, c'est le mécanisme légal ou juridique. »
- **le mécanisme disciplinaire :** « Le deuxième mécanisme, (...) c'est le mécanisme disciplinaire qui va se caractériser par le fait que, à l'intérieur du système binaire du code, apparaît un troisième personnage qui est le coupable et en même temps, en dehors, outre l'acte législatif qui pose la loi, l'acte judiciaire qui punit le coupable, toute une série de techniques adjacentes, policières, médicales, psychologiques, qui relèvent de la surveillance, du diagnostic, de la transformation éventuelle des individus. »
- **le mécanisme de sécurité :** « La troisième forme, (...) [c'est le] dispositif de sécurité qui va (...) insérer le phénomène en question (...) à l'intérieur d'une série d'événements probables. Deuxièmement, on va insérer les réactions du pouvoir à

³⁵ Les moyens de cette domination notamment sont probablement spécifiques aux relations de salariat, qui n'ont *a priori* pas de raisons d'être comparables à des relations d'usage d'un service public.

³⁶ Dans *Surveiller et punir*, le philosophe met notamment en évidence la conjonction historique entre un discours promouvant « une douceur des peines » et des technologies de pouvoir s'assurant des corps plus dociles.

³⁷ Foucault utilise quant à lui le terme de « gouvernement » des individus. Nous considérons qu'il rejoint une acception dynamique de la domination (non pas le pouvoir pour lui-même, mais comme fondant un projet) qui est d'ailleurs celle de Courpasson. Pour des questions d'homogénéité, nous poursuivrons avec le terme de domination.

l'égard de ce phénomène dans un calcul, qui est un calcul de coût. Et enfin, troisièmement, au lieu d'instaurer un partage binaire entre le permis et le défendu, on va fixer d'une part une moyenne considérée comme optimale et puis fixer des limites de l'acceptable, au-delà desquelles il ne faudra plus que ça se passe. »

Ces trois mécanismes sont selon lui des idéaux-types que l'on ne doit pas analyser séparément, dans la mesure où ils ne se succéderaient pas les uns aux autres. Au contraire, Foucault considère que chaque mécanisme de pouvoir est fortement corrélé aux autres, et que chacun contribue de façon spécifique à donner forme à une technique.³⁸

Nous allons reprendre ce principe pour fonder un repère à trois axes, correspondant aux trois mécanismes de pouvoir mis en évidence par Foucault. Il nous semble au-delà de la portée de cette communication de discuter de l'optimalité d'un tel repère. Foucault raisonne en effet de façon très inductive, découvrant les mécanismes de pouvoir au fil de ses recherches et de ses besoins. Comment pouvons nous alors savoir si ces mécanismes de pouvoir sont suffisamment nombreux pour exprimer la totalité des possibilités ?

Notre parti sera donc de nous contenter de ces trois axes, qui nous suffisent pour discriminer les pratiques observées. Nous chercherons à les caractériser à travers les traits spécifiques de chaque mécanisme de pouvoir, et à les positionner ainsi les uns vis-à-vis des autres. Un tableau fait la synthèse de ce travail (la partie grise présente les axes, et la façon dont leurs traits peuvent se combiner pour identifier une technique).

c. Rattacher les pratiques « attentionnées » et « répressives » à leurs techniques respectives

Il s'agit ici désormais de faire le lien entre les pratiques et les techniques qui leur correspondent. Nous allons donc décrire le travail des agents du SDL dans une optique de comparaison avec celui des contrôleurs « classiques » de CSB (nous les appellerons les contrôleurs), d'une part, et d'autre part de « projection » sur les axes du repère choisi (mécanismes juridico-légal, disciplinaire et de sécurité). Les résultats sont synthétisés dans le tableau à la fin de la section.

Personnage et série d'événements probables

Les contrôleurs sont chargés de la « lutte contre la fraude », et *donc* des fraudeurs. Ce qui semble une évidence pour une majorité repose en fait sur une hypothèse forte, fondatrice des démarches plus répressives.³⁹ Celle selon laquelle il conviendrait de sanctionner les personnes ayant fraudé, sous peine de faire croire à tous à une impunité. Ce double objectif de dissuasion et de répression passe par une focalisation sur les fraudeurs, et une attention moindre pour les autres voyageurs – ceux qui sont en règle. Pour ancrer la « peur du gendarme », il est indispensable de sanctionner les fraudeurs.

³⁸ « Donc vous n'avez pas du tout une série dans laquelle les éléments vont se succéder les uns aux autres, ceux qui apparaissent faisant disparaître les précédents. Il n'y a pas l'âge du légal, l'âge du disciplinaire, l'âge de la sécurité. Vous n'avez pas des mécanismes de sécurité qui prennent la place des mécanismes disciplinaires, lesquels auraient pris la place des mécanismes juridico-légaux. En fait, vous avez une série d'édifices complexes dans lesquels ce qui va changer, bien sûr, ce sont les techniques elles-mêmes qui vont se perfectionner, ou en tout cas se compliquer mais surtout ce qui va changer, c'est la dominante ou plus exactement le système de corrélation entre les mécanismes juridico-légaux, les mécanismes disciplinaires et les mécanismes de sécurité. Autrement dit, vous allez avoir une histoire qui va être une histoire des techniques proprement dites. » (ibid.)

³⁹ Nous n'avons aucune intention de discuter de la vérité d'une telle hypothèse ; nous constatons simplement l'importance qui est la sienne dans les discours des tenants de la répression. Sans elle, une partie de l'édifice s'écroulerait probablement...

Les agents du SDL témoignent d'une autre anticipation des comportements. Prenant acte de la mauvaise image du contrôle traditionnel auprès des voyageurs, dont témoignent la plupart des enquêtes de satisfaction, ainsi que d'une certaine interprétation des chiffres de la fraude (la fraude, qui s'élève à environ 15%, se répartit entre 5% de fraudeurs « durs », 10% de fraudeurs « mous » ou « opportunistes » ; ce qui donne 85% de voyageurs payants), ils considèrent qu'il faut opérer un triple renversement, dont leur travail est la concrétisation.

Non plus se focaliser sur le fraudeur, mais plutôt sur le voyageur (en le traitant comme un client, sinon actuel du moins potentiel). Ne pas mettre au premier plan l'efficacité du contrôle, mais prendre en compte avant tout l'ambiance à bord du bus (pour éviter un effet « chape de plomb » propre selon eux aux contrôleurs). Enfin, prêter attention non pas à la récidive éventuelle des comportements de fraude, mais plutôt à celle des comportements conformes, qu'il s'agit de conforter et de légitimer, sous peine d'un découragement de la part des voyageurs en règle.

Code de référence

L'élargissement de la cible s'accompagne d'un élargissement des comportements visés, d'une part, et d'autre part de la substitution de la « réparation » à la sanction. On a vu que les contrôleurs s'intéressaient principalement aux fraudeurs, c'est-à-dire aux infractions tarifaires : le voyageur contrôlé a-t-il un titre en règle, possède-t-il les justificatifs nécessaires, etc. ? Les agents du SDL, semble-t-il, en se souciant avant tout des voyageurs, prennent en compte une gamme de comportements plus large. Bien sûr, la question du paiement est importante, et on peut même dire que le SDL anticipe en s'intéressant également à la validation, à la diffusion et à la légitimation de laquelle les agents consacrent une bonne partie de leur temps de travail. Mais ils essaient d'agir également sur le respect des voyageurs pour le machiniste, ou encore sur leur comportement de paiement – promotion fréquente des abonnements⁴⁰...

Les agents du SDL se démarquent également des contrôleurs par leur réaction aux écarts de comportement constatés. Lorsque ces derniers ont essentiellement recours à la sanction pour punir les infractions, l'observateur ne peut qu'être surpris par la « douceur » des réactions du SDL. Ses agents opèrent plus par réparation, ne verbalisant que dans les cas extrêmes.⁴¹ La métaphore de la réparation, qui relève de notre propre usage, sert ici à suggérer la proximité de la relation de service : face à un écart de conduite, l'agent cherche dans un premier temps soit les raisons de cet écart (titre inadapté notamment), soit la démonstration publique d'un accord après-coup aux règles d'usage du transport en commun (« allez acheter un ticket auprès du machiniste »).

Techniques adjacentes

Les agents du SDL travaillent en petites équipes : pas plus de quatre équipiers. Les contrôleurs ne viennent eux pas sur les lignes 183 ou TVM à moins d'une dizaine. Pour les agents du SDL, il leur est possible d'aller sur toute la ligne, du fait de leur présence continue, alors que les contrôleurs ne seraient pas les bienvenus sur toute une partie (les « cités »). Cette présence a pour effet de leur permettre de connaître les « habitués » et inversement d'habituer les voyageurs.

Les méthodes de contrôle employées sont également importantes, en ce qu'elles génèrent une ambiance très différente dans le bus. Les contrôleurs se caractérisent principalement par la

⁴⁰ Intégrale et Imagine'R sont pour la RATP les titres de transport les plus commodes pour les voyageurs et, dans le même temps, les plus sécurisants en termes financiers...

⁴¹ Ainsi d'un voyageur qui se retrouvait sans ticket pour la septième fois, aux dires des agents : celui-ci ne pouvait pas y échapper (« il ne faut pas se foutre de nous »). Le plus souvent toutefois, les contrôleurs cherchent un arrangement avec la personne.

« chute », à savoir le filtrage des voyageurs descendants du bus, à chaque porte. Au contraire, les méthodes auxquelles ont recours les équipes du SDL sont principalement : contrôle itinérant (le bus roulant, les agents passent voir les voyageurs, de préférence de l'avant vers l'arrière, laissant un certain temps à ceux de l'arrière pour descendre ou régulariser leur situation⁴²) ; ou contrôle à la montée (dans ce cas, les agents se tiennent à côté d'une porte, à l'intérieur du bus, et accueillent chaque voyageur qui pénètre dans le bus).

Ces méthodes sont génératrices d'un certain type de relations, définissant un espace des possibles pour les interactions entre voyageurs et agents. Ceux du SDL profitent du temps qu'ils peuvent prendre pour rentrer le plus souvent possible en relation avec les voyageurs. Jouant de l'humour et d'une certaine bonhomie, ou témoignant d'une grande sollicitude, ils cherchent en permanence l'incitation au meilleur comportement et l'argumentation commerciale. Ils ne refusent pas non plus l'occasion d'échanger quelques propos sans conséquence, si ce n'est une image de l'institution et une ambiance améliorées.

Fort contraste donc avec les pratiques des contrôleurs, dont le métier demande une aussi grande habileté relationnelle, mais utilisée dans le cadre d'une verbalisation : il s'agit alors, au cours d'une interaction conflictuelle, d'amener le plus paisiblement possible (tout en conservant une optique de fiabilité des renseignements collectés) la personne à la verbalisation. Autant dire que bonhomie et propos anodins ne sont dans ce cadre pas monnaie courante...

Calcul de coût, définition d'une moyenne cible et d'un cadre acceptable

Le coût du contrôle classique est élevé, si l'on prend en considération la taille des équipes, le taux d'agressions (interactions conflictuelles) et le nombre de voyageurs sur lesquels une action est exercée. La fraude est cependant considérée comme non acceptable, d'autant plus sur une ligne à fort trafic. Le taux de fraude est l'indicateur essentiel de pilotage de l'action (le taux de recouvrement, calculé de façon globale au niveau de CSB, est bien moins pris en compte).

En comparaison, le SDL permet de démultiplier la présence et la visibilité sur le réseau, en raison de la faible taille des équipes. Son action est orientée vers un taux d'abonnement et un taux de validation. Les agents notent également le nombre de tickets achetés. Il est difficile toutefois de conclure plus avant, puisque c'est précisément sur ces aspects que le débat fait rage entre tenants de la répression et ceux du service attentionné. Les calculs de coût sont à mettre en relation avec des estimations de recettes, ou du moins de résultats, qui demeurent controversés.⁴³

Néanmoins, l'axe « mécanisme de sécurité » renvoyant semble-t-il largement à des questions de pilotage économique, il n'est pas étonnant que la comparaison soit difficile, puisqu'en l'occurrence le SDL correspond à une technique « émergente », une expérimentation pérennisée mais pas encore ancrée. Il nous semble que ce que nous avons présenté permet malgré tout de positionner les pratiques du SDL comme distinctes de celles du CSB, et témoignant en cela d'une technique « attentionnée » qui émergerait en s'appuyant sur le discours client-centriste.

⁴² Les contrôleurs (en général) considèrent que l'arrière d'un bus est toujours plus dangereux que l'avant d'un bus. Ils sont de ce fait plus méfiants vis-à-vis de cette zone, qui amènerait plus de problèmes...

⁴³ Le choix des statistiques pertinentes pour décrire l'activité des équipes est significatif : CSB n'a pas recours à l'indicateur « nombre de tickets achetés » pour décrire l'activité des agents SDL, ce qui nous semble symptomatique...

Mécanisme de pouvoir	Juridico-légal	Disciplinaire	De Sécurité
Technique	code de référence (Couplage acte interdit / punition)	1/ le personnage (intérieur au code) 2/ techniques adjacentes de surveillance / transformation (extérieur au code)	1/ insertion dans une série d'événements probables 2/ calcul de coût 3/ définition pour le phénomène d'une moyenne et de limites acceptables
Technique « répressive »	Couplage entre l'infraction tarifaire et l'amende	1/ le fraudeur (isolé des voyageurs via le contrôle) 2/ équipes nombreuses, privilégiant la « chute », verbalisation	1/ « peur du gendarme » 2/ et 3/ taux de fraude (et taux de recouvrement)
Technique « attentionnée »	Couplage entre des écarts d'usage et des réparations	1/ le client 2/ petites équipes associées à une ligne, contrôle en itinérant ou à la montée, incitation à valider et argumentation commerciale	1/ réversibilité des comportements de paiement, mimétisme / légitimation 2/ taux d'abonnement et de validation

5. Conclusion

A l'issue de ce rapide tour d'horizon des pratiques du SDL, l'identification d'une technique émergente de domination ouvre sur de nouvelles interrogations, liées à la portée du cas présenté. Il nous semble que deux types d'élargissement peuvent être introduits ici, en guise de conclusion.

Le premier concerne la notion même de client-centrisme, dont nous avons vu combien elle pouvait fluctuer. Nous souhaitons en ce sens appeler à un travail critique de précision du concept, ou du moins de la notion de client-centrisme, et ce tant sur un plan théorique qu'organisationnel. Les directions de travail sont multiples, nous en avons proposé une qui nous paraissait trop oubliée. Prendre acte de cette tension entre service et domination, de l'ambivalence qu'il y a entre ces deux acceptions de l'attention, entre attention-soin et attention-surveillance.

Le cas oblige à prendre en considération les deux aspects, sans oublier ni l'un ni l'autre (le SDL ne témoigne pas moins d'un souci de service que d'un souci de contrôle, bien que l'on ait insisté sur la dimension de domination). Peut-on étendre cette compréhension du client-centrisme à d'autres cas ? Il semble que les métiers pour lesquels la distinction entre rendre service et faire respecter les règles de sa prestation n'est pas claire, sont nombreux, pour des raisons tenant au secteur (les travailleurs sociaux notamment) ou bien aux nécessités organisationnelles (c'est le cas par exemple des street-level bureaucrates).

Un deuxième axe de réflexion future se centre lui sur les pratiques dont témoigne le cas. La direction est inversée, puisque ce sont des techniques de domination qui sont en jeu, liées à un certain contexte économique (éventuellement lié au client-centrisme). Il paraît probable par

exemple que les impératifs économiques de la RATP qui correspondent à la technique « attentionnée », à savoir la disponibilité (assurer une présence et une visibilité maximales), la douceur (réparation plutôt que sanction), la pérennité (abonnements) et l'inversion de la cible (du fraudeur au client), ne soient pas limités au seul cas de la RATP. On peut se demander en effet si bon nombre de Services Publics ne sont pas concernés.

La question de l'apparition, et de la diffusion de telles pratiques « attentionnées » se pose alors. Il faut noter d'ailleurs que certaines sont déjà apparues, à la faveur d'un contexte économique particulier. Il s'agit de la médiation, portée par les emplois jeunes, véritable pratique du dialogue qui a été utilisée notamment pour « humaniser » ou plus généralement prendre en charge le relationnel entre les services publics et leurs destinataires. Le numéro spécial de la revue *Esprit Critique*, et notamment l'article d'A. Biotteau (2004), sont, à cet égard, intéressants.

Plus généralement, cependant, nous pensons que ce papier plaide pour une actualité des questions de pouvoir. Nous avons bien vu comment ces dernières disparaissaient, ou encore étaient marginalisées, quand bien même elles semblent décisives. Prendre le parti d'une approche lucide du pouvoir, en s'interrogeant sur sa localisation comme sur ses formes, nous semble être un aspect important d'un projet politique de service public.

On en revient ici justement au client-centrisme, projet politique par excellence, mais qui ne gagne pas à perdre de vue le plan du pouvoir. Certains travaux s'interrogent d'ailleurs sur les jeux internes aux organisations relatifs au client-centrisme (Dujarier, 2006). Notre approche a introduit un autre angle d'attaque (celui de la domination de l'organisation) sur cette immense question, qui demande à être approfondie.

BIBLIOGRAPHIE

- Biotteau A. (2004), « Entre contrôle social et régulation économique: la médiation sur les espaces publics », *Esprit Critique*, Vol 6, n°3, pp 38-59.
- Borzeix A. (2000), « Relation de service et sociologie du travail - l'usager: une figure qui nous dérange ? », *Cahiers du genre*, n°28, pp 19-48.
- Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, Vol 97, n°1, pp 39-61.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, PUF.
- David A. (1995), *RATP la métamorphose - Réalités et théorie du changement*, Paris, Interéditions.
- Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- Foucault M. (2004), *Sécurité, Territoire, Population (Cours au Collège de France, 1977-1978)*, Paris, Gallimard Seuil.
- Jeanet A. (2003), « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, Vol 45, n°2, pp 191-209.
- Levy E. (1999), « L'inscription des voyageurs dans la production du transport urbain: Le cas de la RATP - BUS. Les enjeux d'une modernisation au service du public, *Thèse de doctorat*, Paris, Ecole Polytechnique.
- Lévy E. (2002), « L'usager est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la Société*, n°56, pp 188-202.
- Martuccelli, D. (2004), « Figures de la domination » *Revue française de sociologie*, Vol 45, n°3, pp 469-497.
- RATP (1991), *La relation de service dans le secteur public. Actes du séminaire (1989-1990)*, Paris, Plan Urbain, RATP, DRI.
- Strobel P. (1994), « Service public et relation de service: de l'usager au citoyen », in: J. De Bandt and J. Gadrey (eds) *Relations de services, marchés de service*, Paris, CNRS Editions.
- Warin P. (1993), « Les relations de service comme régulation », *Revue française de sociologie*, Vol 34, pp 69-95.
- Weller J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'usager: une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du Travail*, Vol 15, n°3, pp 365-392.