

Lise Demailly, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*

Villeneuve d'Asq, Presses universitaires du Septentrion, coll. Sociologie, 373 p.

Bertrand Ravon

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/1632>

DOI : [10.4000/questionsdecommunication.1632](https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.1632)

ISSN : 2259-8901

**Éditeur**

Presses universitaires de Lorraine

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 décembre 2008

Pagination : 389-391

ISBN : 978-2-86480-981-4

ISSN : 1633-5961

**Référence électronique**

Bertrand Ravon, « Lise Demailly, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles* », *Questions de communication* [En ligne], 14 | 2008, mis en ligne le 25 janvier 2012, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/1632> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.1632>

---

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

Tous droits réservés

---

# Lise Demailly, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*

Villeneuve d'Asq, Presses universitaires du Septentrion, coll. Sociologie, 373 p.

Bertrand Ravon

---

## RÉFÉRENCE

Lise Demailly, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*. Villeneuve d'Asq, Presses universitaires du Septentrion, coll. Sociologie, 373 p.

- 1 Sociologue des professions et du travail, Lise Demailly s'intéresse depuis de nombreuses années aux métiers de la relation, principalement dans le champ de l'éducation, de la santé, et à l'articulation du travail social et de la santé mentale. Son dernier ouvrage propose une importante synthèse sociologique des professions centrées sur le travail de face à face propre à toute activité éducative, thérapeutique, assistancielle, soignante ou d'accompagnement et – dans une moindre mesure – aux métiers où sans cesse sont requises les compétences relationnelles, des gardiens de l'ordre public aux agents de commerce. Très attachée au travail de terrain et au pluralisme théorique et méthodologique, la chercheuse documente son ouvrage par recours successifs à de multiples travaux empiriques (dont de nombreuses enquêtes personnelles) et en circulant entre diverses perspectives chères aux sociologues des professions, du travail ou des institutions (approches surtout génétique, actionnaliste, interactionniste et pragmatiste).
- 2 Pour tenir ensemble cette multitude d'exemples et de points de vue, la problématique adoptée est celle de l'extension et des transformations des métiers relationnels : promotion des compétences relationnelles ; développement des métiers de

l'accompagnement, de la médiation et de l'interface ; essor des technologies du partenariat et de la mise en réseau. Le livre se partage en deux parties : la première analyse les cadres sociaux de l'exercice du métier : modes de professionnalisation, construction de l'expérience, configuration de l'activité ; la seconde revient sur les transformations qui affectent aujourd'hui ces métiers en insistant sur le processus paradoxal de rationalisation du travail relationnel.

- 3 Le champ des métiers relationnels est tout d'abord modélisé à partir de l'histoire de l'autonomisation et de la professionnalisation du « travail sur autrui » (1ère partie). Au-delà de l'augmentation de ces métiers dans l'emploi et de l'intérêt grandissant pour ces métiers du « contact » où l'on peut « se réaliser » (chapitre 1), l'analyse s'attarde sur leurs modes de professionnalisation : formation des groupes professionnels, rhétorique identitaire (chapitre 2). Chemin faisant, l'attention se porte sur la « professionnalité », entendue comme « l'ensemble des compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné à une époque donnée » (p. 80). La perspective se centre alors sur les contenus de l'activité (chapitre 3) et se propose de distinguer douze « registres de l'action » (par exemple « éducatif », « thérapeutique », « intervention », etc.) en opposant les actions donnant priorité au « mandat » (mission confiée par une organisation ou une institution à l'agent) à ceux donnant priorité à la « demande » (laquelle se définit dans la situation d'intervention elle-même et sous l'interprétation de l'agent). Sont ensuite dégagés les cadres (symboliques, organisationnels, temporels, institutionnels) de la pratique relationnelle qui donnent à chaque intervenant un style particulier, avec ses censures et ses séductions, ses secrets et ses affects, ses violences et ses stigmatisations, ses ruptures et ses usures... Le dernier chapitre de la première partie (chapitre 4) est consacré à l'expérience professionnelle, c'est-à-dire aux « propriétés sociales construites dans le feu de l'action, dans l'épreuve des événements de la vie professionnelle ». Plus exactement, il s'agit d'analyser « les modalités sociales (et éventuellement institutionnelles) de construction, de transmission et de reconnaissance de l'expérience professionnelle » (p. 182).
- 4 Une hypothèse générale se dessine, qui donne la dynamique de la seconde partie de l'ouvrage consacrée aux mutations des métiers relationnels : on assisterait à une transformation globale du traitement de l'expérience, caractérisée aujourd'hui par une plus grande valorisation de l'expérience professionnelle, allant de pair avec une obligation de réflexivité. L'analyse s'intéresse alors au développement paradoxal « du nouveau management », lequel tiendrait à la fois à « l'augmentation des régulations de contrôle » et à « l'obligation d'autonomie » (p. 196). L'extension du travail en équipe et en partenariat, mais aussi de la disponibilité temporelle et mentale et de la polyvalence des salariés suppose en effet une plus grande autonomie et donc exige aussi bien une plus grande subjectivité dans le travail que des compétences interactionnelles et relationnelles. Mais ce phénomène qui touchait plutôt les cadres s'étend maintenant à l'ensemble des salariés et devient plus valorisé. Parallèlement, apparaissent de nouveaux agents aux professionnalités instables, comme les cadres intermédiaires (et de proximité) et les agents d'interface et de réseau (chapitre 5). C'est que nous sommes dans un contexte de territorialisation de l'action publique, et son nouveau mode de légitimation de l'action fondé sur la proximité et la concertation. Les activités de négociation formalisée et réflexive s'étendent largement, et la pratique de coordination interprofessionnelle se généralise, de la création de guichets uniques (un seul interlocuteur pour l'utilisateur), aux réseaux institutionnels (formalisés) ou au contraire

informels, comme les « dispositifs interstitiels » (p. 235, chapitre 6). Dans les espaces publics ouverts par ces coordinations, l'internet n'est pas en reste qui fournit notamment des outils précieux d'échange et de formalisation des savoirs d'expériences (chapitre 7). Enfin, l'émergence de l'usager comme figure principale du « destinataire de l'action professionnelle » redéfinit considérablement le travail relationnel. Personne singulière à considérer dans toute sa dignité, consommateur de biens et de services, l'usager a des droits et peut, le cas échéant, intervenir sur les décisions des organisations et des professionnels. Au cœur des questions éthiques, il peut également être instrumentalisé en faveur d'une gestion plus rationnelle des ressources (chapitre 8). Ces différentes transformations qu'ont connu les métiers relationnels ces quinze dernières années se recoupent dans un même mouvement général (et paradoxal) de rationalisation du traitement social de l'expérience : l'expérience est davantage intégrée dans les modèles des savoirs, mais la qualification est dévalorisée au profit du développement de la polyvalence et de la flexibilité sans contreparties salariales ou de stabilité dans l'emploi ; les échanges de parole sur l'expérience sont favorisés, mais au risque d'une formalisation excessive finissant par standardiser des pratiques éminemment singulières (chapitre 9).

- 5 Le parcours analytique que propose Lise Demailly débouche sur une critique des métiers relationnels qui tendent à devenir une technologie du pouvoir qu'elle nomme interventionnisme. Centrée, d'une part, sur les personnes et leurs subjectivités, l'extension du travail relationnel peut conduire à une psychologisation des rapports sociaux. Et en dépit de l'autonomie qui le caractérise, le travail relationnel risque, d'autre part, à force des formalisations dont il est l'objet, de devenir une activité réduite à un service standardisé. Psychologisation et standardisation convergent vers une politique de la relation fondée sur la légitimité de l'ingérence et le management des subjectivités. Cependant, l'auteure invite à tenir compte des phénomènes qui vont à l'encontre d'un tel mouvement de rationalisation. Il s'agit en effet de compter d'un côté avec la force de « l'irrationalité », c'est-à-dire les effets per vers des organisations, les passions des individus et les croyances collectives. D'un autre, il s'agit de prendre acte de toutes les résistances à l'interventionnisme qui se jouent dans le feu de l'action et le plus souvent dans les interstices et les expérimentations qui développent dans les espaces laissés vacants par les cloisonnements et les standards.
- 6 Cependant, il est dommage que ces actions alternatives ne soient principalement mentionnées qu'en conclusion, alors même qu'elles auraient méritées d'être amplement analysées (et notamment en prolongement de la description des dispositifs interstitiels). En effet, on observe ici et là des acteurs qui passent une bonne part de leur temps d'intervention à lutter contre les termes dissymétriques du mandat, à prendre en compte la demande, à effacer les écarts de départ entre les agents et les destinataires de l'action, bref à restaurer *hic et nunc* la symétrie entre les protagonistes. Mais, marquée profondément par le paradigme critique de la domination, la perspective de Lise Demailly favorise d'emblée une lecture pointant la dissymétrie que contient préalablement toute relation éducative, assistancielle ou soignante, sans toujours voir le travail mené par les protagonistes pour lutter contre cette dissymétrie.
- 7 Or, ce travail pratique de lutte contre la domination relationnelle est devenu crucial : de lui dépend la confiance entre les protagonistes et donc la possibilité même de la relation d'aide. Dans nos sociétés du risque, la promesse que chacun d'entre nous puisse accéder à des places équitables ne peut plus attendre comme dans les sociétés de

progrès le résultat des actions entreprises. Elle doit, pour être validée, commencer par s'éprouver sur place, sur pièce, *in situ*. Prendre soin des personnes c'est d'abord prendre soin de la relation qu'on établit avec elles. Dans ces situations, la relation devient l'objet même de la pratique (Jacques Ion, *Le travail social au singulier*, Paris, Dunod, 1998), la relation d'aide devient aide à la relation (Christian Laval, Bertrand Ravon, « Relation d'aide ou aide à la relation ? », pp. , 235-250, in : Jacques Ion, dir., *Le travail social en débat(s)*, Paris, Éd. La Découverte, 2005), le travail « sur » autrui devient travail « avec » autrui (Isabelle Astier, *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses universitaires de France, 2007). Le danger qui guette ces pratiques relationnelles *situées* n'est plus seulement celui de leur psychologisation ou de leur standardisation, mais aussi celui d'une trop grande proximité (Marc Breviglieri, « Bienfaits et méfaits de la proximité dans le travail social », pp. 219-234, in : *Le travail social en débat(s)*, *op. cit.* ; « L'individu, le proche et l'institution », *Informations sociales*, 1, 2008, pp. 92-101). Singularité et proximité : ces deux caractéristiques du travail relationnel actuel reconfigurent sensiblement la professionnalité des intervenants. L'absence de discussion avec les travaux qui viennent d'être cités (et quelques autres) est sans doute l'un des prix à payer à une approche pluraliste qui balaye parfois trop large (du secteur non marchand au secteur marchand, du travail social à la santé). L'ouvrage, généraliste et sensible, de Lise Demailly reste cependant un solide point d'appui pour analyser le travail relationnel sous toutes ses coutures et comme l'un des opérateurs centraux de « maintenance du lien social » dans une « société d'individus individualisés ».

---

## AUTEURS

### BERTRAND RAVON

CNRS/Modys, Université de Lyon, [bertrand.ravon@univ-lyon2.fr](mailto:bertrand.ravon@univ-lyon2.fr)