



**HAL**  
open science

## Informations bibliographiques de “ Trop de gestion tue le social : essai sur une discrète chalandisation ”

Luc Rouban

### ► To cite this version:

Luc Rouban. Informations bibliographiques de “ Trop de gestion tue le social : essai sur une discrète chalandisation ”. Revue française d'administration publique, 2008, 126, pp.452 - 453. hal-03461915

**HAL Id: hal-03461915**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-03461915>**

Submitted on 1 Dec 2021

**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.

pement, des différents acteurs impliqués dans le déroulement des processus ou encore des modèles (tel le *New Public Management*) dont s'inspirent les réformes. Sans doute, n'était-ce pas l'ambition de l'auteur que d'effectuer une telle mise en perspective: son absence conduit cependant à un exposé quelque peu désincarné, qui se borne, notamment dans la seconde partie, à restituer le contenu des réformes, sans procéder à l'indispensable analyse de leurs implications et de leur portée concrète; l'idée même de «continuité des thématiques de réforme depuis le XIX<sup>e</sup> siècle», avancée dans l'avant-propos, ne peut ainsi être soutenue qu'en faisant l'impasse sur les enjeux historiquement très différents que recouvre le thème de la réforme de l'État.

En dépit de ces limites, sans doute inhérentes à la collection dans laquelle l'ouvrage est publié et au statut de son auteur (chargé d'études au Secrétariat général du Gouvernement), on y trouvera une masse d'informations extrêmement utiles, aussi bien sur le plan historique qu'en ce qui concerne les politiques actuelles de réforme.

Jacques CHEVALLIER  
*Professeur à l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)*  
*Directeur du CERSA-CNRS*

**CHAUVIÈRE (Michel), *Trop de gestion tue le social – Essai sur une discrète chalandisation***, Paris, La Découverte, coll. «alternatives sociales», 2007, 225 pages.

Le livre de Michel Chauvière est important. Portant sur le domaine de l'intervention sociale, dont il connaît particulièrement bien les rouages et les institutions, il met au jour la transformation de fond qu'opère le développement du mode marchand et de son corollaire, le management, aussi bien sur la conception que sur la pratique de l'action sociale. Étudiant la mise en place progressive d'une rationalité gestionnaire, tournée vers l'usager-client et appelant à la privatisation du travail social, il montre qu'une nouvelle économie de l'offre et de la solvabilité vient prendre la place du compromis qui fondait non seulement l'État-providence mais l'existence même du secteur social. Cette nouvelle économie «[...] prend la place d'une politique volontariste de réponse à la demande par des financements publics, régulée par un effort collectif d'identification mais aussi de hiérarchisation des besoins sociaux entre travail, éducation, santé, logement et autres obligations collectives [...]» (p. 8).

Son argument ne se limite donc pas à une critique de la rationalité budgétaire mais s'étend à la signification profonde des mutations en cours dans le secteur social. Son analyse est celle d'un sociologue cherchant à déceler ce qui se joue dans les transformations du «social en acte», c'est-à-dire dans la réalité pratique de l'intervention des professionnels du secteur sur les ayants-droits. Le management n'est pas seulement une boîte à outils, contrairement à ce que les consultants privés cherchent à faire croire, c'est aussi et peut-être surtout une nouvelle langue de l'intervention publique simplifiant par trop la complexité professionnelle du travail social pour en faire un service comme un autre et produisant une nouvelle représentation de la vie en société. Michel Chauvière nous met en garde contre l'illusion de croire que les outils de gestion ne constituent qu'un registre technicien, utilitaire. Bien au contraire, ils portent en eux la banalisation du social, la déconstruction des services publics et des liens collectifs pour insérer, souvent au prix de contorsions communicationnelles, un effet de système, la protection sociale, dans les mécanismes de marché: «Dans une telle vision du monde social, où “vivre ensemble” se confond avec “faire des affaires”, disparaît la problématique de l'inscription politique du citoyen dans un processus historique, *a fortiori* celle du “sujet désirant” dans l'aventure d'une vie. *Exit* également les valeurs supérieures de fraternité, d'intégration, d'éducation,

de perfectibilité, de progrès, sauf à les recycler dans la rhétorique individualiste, consumériste et envahissante des droits subjectifs» (p. 13).

Mais, et c'est là sans doute qu'il faut lire Michel Chauvière avec le plus d'attention, il ne s'agit pas d'une rupture brutale du pacte social, d'un « tournant néo-libéral » explicite. Il s'agit plutôt d'un travail progressif, opérant à petites doses, dans lequel s'insère progressivement l'usager des services sociaux qui ne prend conscience que très partiellement de cette « chalandisation » du social. Bien moins visible et contestable que la privatisation, la chalandisation produit plusieurs effets : elle individualise la prestation tout en disqualifiant la démocratie sociale ou les mobilisations collectives. S'appuyant sur la démagogie et le *marketing* (l'usager final a toujours raison, les demandes individuelles sont en expansion), elle produit toujours plus de normes rendant la gestion du social toujours plus complexe, comme le montre l'auteur à partir d'exemples tirés de l'aide à domicile ou des services à la personne.

Pour l'auteur, l'ouverture du social au monde marchand a trouvé à s'appuyer sur la décentralisation comme sur l'intégration européenne qui ont toutes deux favorisé un pragmatisme gestionnaire qui, au nom de la gouvernance, a fini de dissoudre les frontières entre le public et le privé. La chalandisation du social implique également du côté de l'usager une responsabilisation individuelle et une solvabilisation tournant le dos à la socialisation des financements au détour de nouvelles techniques comme la tarification à l'acte. On pourra en particulier apprécier la discussion faite par l'auteur de la notion de « qualité », à laquelle personne ne peut s'opposer, mais qui conduit néanmoins à entériner une standardisation des services et un calibrage économique des prestations. Il en est de même des « bonnes pratiques » ou bien encore de la thématique de l'« accès aux droits ». Pour l'auteur, ces nouveaux registres ne font qu'éliminer les références à l'égalité et à l'universalité et enserment les pratiques professionnelles dans une logique de produit alors que les usagers se trouvent contraints de jouer le jeu de la coproduction du service. On a multiplié les droits-créances ou bien les droits « opposables » alors que les intéressés sont bien incapables de s'investir sur le terrain de la contestation juridique. Et c'est bien en cela que la notion hybride d'« usager » est devenue depuis les années 1990 une catégorie passe-partout permettant de glisser insensiblement du service public aux services aux publics.

Bilan de nombreux travaux de recherche sur le terrain de la sociologie de l'action sociale, l'ouvrage offre une lecture critique bienvenue non seulement de la déconstruction du « secteur social » mais également des mécanismes de pensée et de gestion qui réorientent actuellement l'action publique. Et c'est en cela que l'ouvrage de Michel Chauvière a une portée bien plus grande qu'une simple analyse des politiques sociales. Par exemple, le bilan qu'il dresse de la « territorialisation », élément clé de la pensée unique des années 1990, est très révélateur. La territorialisation, concept à tout faire des marchands de gouvernance, n'a jamais tenu ses promesses, a conduit à démanteler l'action sociale et peut-être l'ensemble de l'action publique, laissant à l'État le soin de gérer l'urgence tout en l'affaiblissant par la multiplication des intervenants. C'est là que l'on trouve la conclusion la plus forte de l'ouvrage. Au bout du compte, nous dit l'auteur, on assiste à la disparition du « social » par la prolifération des acteurs et des sous-traitances, par la déprofessionnalisation, par la dissociation du social et du politique.

Au total, un ouvrage exigeant et rigoureux, parfois difficile à lire car assez dense, mais qui constitue une contribution de premier plan à la réflexion sur la réforme de l'État.

Luc ROUBAN  
Directeur de recherche au CNRS  
Cevipof – Sciences Po