

---

## ¿QUÉ ES LA “CHALANDISATION”?

### *WHAT IS ‘CHALANDISATION’?*

**Michel Chauvière**

**TRABAJO SOCIAL GLOBAL 2011, 2 (3) 46-63**

**<http://tsghipatiaeditorial.com/>**

---

En este artículo se estudian los procedimientos mediante los cuales el sector social se ve sometido a la llamada “chalandisation”, término francés de difícil traducción al castellano que indica el modo de gestión general de nuestras sociedades tardomodernas, poskeynesianas. Constataremos cómo esta lógica modifica la ordenación del campo de lo social, su modo de financiación, así como el sentido que los actores del terreno dan a su trabajo. Se analizará este proceso general en curso a través de los cambios regulatorios acaecidos en Francia desde los años 80

Chauvière, M. (2011). ¿Qué es la “Chalandisation”? *Trabajo Social Global*, 2 (3), 47-63

Recepción: 13/05/2011. Evaluación: 6/05/2011. Publicación: 30/06/2011

*This article explores the processes by which the social sector is subjected to the "chalandisation," the French word difficult to translate into Spanish, that indicates how is the overall management of late-modern societies, Post Keynesian. We'll see how this changes the spatial logic of the social field, its mode of financing, as well as the sense that actors give to their work site. It Will be analyzed the current general process through regulatory changes that occurred in France since the 80's*

---

PC.- "chalandisation", institución, mercantilización de lo social, organización, regulación política, trabajo social

*KW.- "chandandisation", institution, marketisation of social issues, organization, political regulation, social work*

---

La "chalandización" no es la mercantilización sino que prepara los comportamientos y las conciencias para ésta. En el sector social, este proceso general modifica la ordenación del campo así como su modo de financiación e intenta invertir el sentido que los actores del terreno dan a su trabajo. Se apoya en diversas revisiones sobre la concepción de las políticas públicas, de la institución a la organización y de la organización a la empresa. Una vez dado por concluido por todas partes el servicio público, de lo que se trata ahora es de "modernizar" la acción social y el trabajo social, es decir, de racionalizar los funcionamientos, pensar en producto o prestación y olvidar la clínica, producir mejor gastando menos, buscar todas las mejoras posibles de productividad, satisfacer a los usuarios y, ante todo, incrementar su confianza, rendir cuentas regularmente a quien corresponda. El trabajo social, ya expuesto en Francia a la diseminación desde la descentralización de 1980, se encuentra hoy aun más desorientado por cuanto se ve abando-

nado a regulaciones territoriales casi-mercantiles y acosado por empresas lucrativas en los campos más solventes, es decir más rentables.

Ni la crisis financiera de 2008 ni la apariencia de ajuste que ha desencadenado han cambiado nada al respecto. La ideología del “management”, la hipergestión de lo cotidiano y las exigencias de resultados se han visto, por el contrario, reforzadas, tanto en el sector social como en otros campos parecidos: principalmente la escuela, el sistema sanitario y el judicial. Por todas partes hay que “modernizar”, eufemismo que quiere decir racionalizar las organizaciones, pensar en producto o prestación y olvidar la clínica, producir mejor y gastar menos, buscar todas las mejoras posibles de productividad, satisfacer a los usuarios, anunciar públicamente todos los meses su calidad y sus resultados, estar bien aprovisionado (“achalandé”), para incrementar su confianza, aceptar de antemano rendir cuentas regularmente a las autoridades legítimas de decisión y de tasación, como si se tratara de un simple mercado público de servicios y, en el caso francés, cambiar el Código de la acción social y familiar por el del consumo.

La “chalandisation” (Chauvière, 2007) es un proceso genérico que integra todos estos diferentes cambios de aspecto banalmente técnico y permite comprender la coherencia de conjunto y el impacto sobre la sustancia misma de la acción social, así como de su gestión. La “chalandisation” formatea las mentes sin su conocimiento, modificando progresivamente las actitudes y los comportamientos individuales y colectivos. Prepara la posibilidad de la mercantilización de lo social, pero no es la mercantilización realizada. Promueve así, por ejemplo, el paso de una privatización asociativa adosada al Estado y que comparte sus valores de acción pública (privatización de tipo 1) a una privatización lucrativa, en los segmentos más solventes, y a una gestión casi-mercantil para todo el resto (privatización tipo 2). Otro ejemplo: reduce el ideal histórico de las profesiones a la sola gestión de las competencias individuales de sus miembros, etc.

Para explicar más ampliamente esta noción, se descompondrá la reflexión en tres preguntas. ¿Cómo caracterizar el cambio emprendido? ¿Cómo hemos llegado ahí

en el plano institucional y sobre todo cognitivo? ¿Por qué canales se ha infiltrado la norma relativa a las instituciones y las prácticas?

## 1. Un cambio de estilo

En los intercambios entre decisores y operadores, el estilo ya ha cambiado bastante, lo que conlleva automáticamente un cambio también en los propios operadores que son igualmente empleadores y sus profesionales asalariados, es decir sus “recursos humanos”. Domina el contractualismo, tanto en los hechos como en las mentes, sin reflexión sobre la “insolidaridad” de numerosos contratos (David, 1982). Más concretamente, cada vez son menos las asociaciones de la sociedad civil y los profesionales más o menos militantes quienes proponen y a veces imponen las nuevas ideas. Por el contrario, son los poderes públicos (nacionales y, sobre todo, locales) los que solicitan proyectos sobre programas que ellos mismos han establecido con la ayuda de expertos y consultores externos. El equilibrio que existía se ha invertido, sobre todo después de la descentralización. Se podría pensar que en sí representa un avance de la democracia política pero, vista la coyuntura, debemos ver aquí ante todo una nueva tecnocracia fría de lo social, que ejecuta, a veces con un cierto cinismo, las obligaciones drásticas de reducción del gasto público. Sin olvidar el aspecto de burocracia autoritaria que encierra una estrategia así, que la informática hace más compleja y opaca cuando podría simplificar los procedimientos y los intercambios. Con la generalización del comercio social y de la cultura competitiva, para perdurar es preciso en adelante merecer su parte del mercado. Para ello, hay que saber venderse, empaquetar su proyecto y obtener el máximo de sus redes, es decir de sus relaciones. Con un razonamiento económico de este estilo, la masa salarial se convierte en una de las principales variables de ajuste. ¡Tanto peor para el empleo cualificado, tanto peor para la calidad! ¡Sed empresas ganadoras, al menos razonad como si fueseis las propias empresas, incluso si estáis exclusivamente financiados con fondos públicos!

Asistimos a un doble movimiento en el sector de la acción social, tomado en su sentido histórico más amplio. En primer lugar, la acción pública está marcada por un refuerzo sin prece-

dentos del control administrativo de las condiciones de la delegación<sup>1</sup>, lo que, en Francia, es patente desde una ley del 2 de enero de 2002 llamada de “renovación de la acción social y medico-social”. Esta ley refuerza en efecto los lazos de subordinación entre los operadores, en concurrencia los unos con los otros, y las administraciones públicas, centrales y territoriales. Obliga igualmente a los establecimientos y servicios a poner en marcha toda una serie de nuevos instrumentos de “buena gestión”. Entre estos instrumentos, vemos aparecer los contratos pluri- anuales de objetivos y de medios (CPOM), que se convierten rápidamente en obligatorios, y las Agrupaciones de cooperación social y medico-social (GCSMS), hasta hoy facultativas. A continuación, a iniciativa de los mismos poderes públicos, se despliega de manera desmesurada, teniendo en cuenta lo que está realmente en juego, una obligación legal de evaluación, interna y externa, cuya puesta en marcha técnica es confiada, una vez más, por la administración, a terceros habilitados; lo que constituye una verdadera ganga para los profesionales del “mercado de la inteligencia”, campo hipercomercial hoy en pleno crecimiento. Como consecuencia, la conciencia de lo social, que había sido la base de la profesionalización de los agentes, está a la baja, limitada por el realismo económico, el pragmatismo político y, aún peor, por la fatalidad de la exclusión y la desgracia. Esta revolución discreta de las representaciones participa también de la “chalandisation”.

Los GCSMS, que se califican públicamente de cooperación o de mutualización entre operadores asociativos, conducen en realidad a una concentración progresiva de medios asociativos. Las estructuras de pequeño tamaño están condenadas a desaparecer, salvo que se trate de experimentación. Nuevos holdings asociativos en número reducido están en vías de constitución. Se prevé que al final serán 3.000 o 4.000 unidades contra las 33.000 asociaciones gestionadas actualmente. Verán sus sedes sociales reforzadas con muchas grandes direcciones: dirección de recursos financieros, dirección de recursos humanos, dirección de desarrollo, dirección jurídica, etc., lejos de los problemas y las prácticas del terreno, como si se tratara de una verdadera empresa social, sin el capital y los accionistas, no obstante. Además de las economías de escala, este montaje tiene también una justificación técnica: estar en mejor posición

---

<sup>1</sup> Delegación es tomada aquí no en su sentido jurídico preciso, como en la delegación del servicio público, sino en un sentido más genérico. Se trataría de todas aquellas situaciones que relacionan un “director” y un “agente”.

en las negociaciones plurianuales con los poderes públicos (CPOM) y ofrecer mejores “prestaciones” a los clientes de lo social, a quienes aún se les llama usuarios durante un tiempo.

Esta orientación hace correr al sector de la acción social una serie de riesgos. En primer lugar, el riesgo de que las agrupaciones más poderosas o los nuevos aventureros fagociten a las más débiles. Después, el riesgo de una reducción significativa de la oferta de plazas en establecimientos especializados como consecuencia de los arbitrajes internos entre segmentos de mercado, en un contexto de concurrencia y de recursos financieros a la baja, más orientados que nunca y sometidos a evaluación permanente. Hasta llegar al razonamiento económico siguiente que algunos comienzan a tener fríamente: un niño discapacitado en su domicilio con el acompañamiento de sus padres cuesta menos caro que un niño escolarizado con una auxiliar de vida escolar, empleo precario por definición, y de todas maneras menos caro aún que un niño acogido en un establecimiento especializado, tipo Instituto médico-educativo (IME), por fuerza muy especializado. Reducir la masa salarial y cambiar las representaciones de lo social y de la necesidad de tener profesionales, son los objetivos principales de la maniobra. Existe pues un tercer riesgo: la eliminación progresiva de los actores del terreno y de sus referencias clínicas en beneficio de los nuevos ingenieros sociales. Dicho de otra manera, un retroceso en el control de los trabajadores sociales de sus campos profesionales, es decir de sus *savoir-faire* y del devenir de su instrumento de trabajo. Al final, simplemente corremos el riesgo de un declive cultural y político sin precedentes en el plano de la creatividad, de la cultura social y en general del sentido de las prácticas.

La ley orgánica relativa a las leyes de finanzas (LOLF), medida iniciada por el Parlamento socialista en 2000 pero puesta en práctica por la dirección del presupuesto, en el marco del gobierno de derechas desde abril 2002, sirve de cobijo a estas medidas “modernizadoras”. En efecto, reduce la acción pública en general a un algoritmo gestor compuesto de misiones, de programas y de acciones, y generaliza la obligación de resultados a todos los niveles, verificables por las autoridades y susceptibles de ser sancionados (con la introducción del mérito, por ejemplo). La reforma general de las políticas públicas (RGPP), adoptada en 2007, transforma de cabo a rabo nuestro aparato institucional. Desaparece en 2009 la dirección general de la acción social (DGAS), también las direcciones departamentales y regionales de la acción sanitaria y social (DDASS y DRASS) (Chauvière, 2008). Esta “vieja” administración desconcentrada<sup>2</sup> es

---

<sup>2</sup> No tan “vieja”. Las direcciones departamentales datan de 1964 y las direcciones regionales de 1977.

reemplazada ahora por diferentes agencias estratégicas, más fácilmente sometidas a la obligación de los resultados. Entre ellas, las agencias regionales de salud (ARS) han absorbido el sector médico-social en el sanitario y están generalizando la financiación por la actividad realizada, no por el proyecto, apoyándose en la aplicación de tarifas a la actividad (T2A) y el tiempo activo movilizable (TAM). Por su parte, la agencia nacional de la evaluación y la calidad de los establecimientos y servicios sociales y medico-sociales (ANESM) propone recomendaciones de “buenas prácticas” y habilita a evaluadores externos, mientras que la Agencia nacional de apoyo a los resultados (ANAP) prepara las mentes para entrar en la problemática de los resultados, lo que produce grima a más de un profesional. Como se ve, hay una gran coherencia en todas estas “innovaciones”.

## 2. De la institución a la organización y a la empresa

En el plano cognitivo, el proceso de “chalandisation” se apoya en dos modificaciones decisivas ocurridas durante el último cuarto de siglo. En tiempos de un Estado fuerte, la cultura dominante era imaginariamente orgánica, fuertemente integrada y ampliamente institucional, al tratarse del servicio público por definición, pero también de las asociaciones de acción social que tienen función de servicio público, al menos consideradas como beneficiarias de una delegación de misión con bastantes márgenes de iniciativa. En la base de esta representación, el derecho público ocupaba un lugar central, proporcionándole la historia y la sociología un enfoque complementario de las evoluciones en el espacio y en el tiempo, quedando, de un modo a veces crítico, la economía fuera del sistema.

¿Qué entendemos por institución? Generalmente se entiende como “una forma o estructura fundamental de organización social, establecida por la ley o la costumbre”. Con mayor precisión, según Talcott Parsons (1951), se trata de “un conjunto institucional de roles integrados que ejerce una influencia estructural esencial en un sistema social”, de “todas las actividades regidas por anticipaciones estables y recíprocas entre los actores que entran en interacción”, o aún, “un conjunto complejo y socialmente sancionado, legítimo pues, de valores, normas, usos, relaciones, conductas compartidas por un cierto número de individuos”, etc. Otros trabajos han insistido en que la institución sería también una *praxis*, es decir un lenguaje. De ahí que, si la institución tiene un carácter evidentemente estatutario y normativo, socializando, es decir sometiendo, a los individuos a ciertas prácticas mientras les protege (estatuto de la función pública o

convenios colectivos), integra también lo que da sentido a sus actos, más allá de lo utilitario o funcional. La institución incluye los fines y los valores en su historicidad así como el imaginario y los fantasmas de los actores, esa parte no racional de la acción. En otras palabras, la institución es el proyecto social tanto como su materialidad y es esta integración lo que caracteriza a los servicios públicos, sin reducción posible al modo de organización.

En esta primera etapa de esta transformación cognitiva, en la sociología de las organizaciones y su prolongación, la sociología de las políticas públicas, los enfoques mecanicistas y a menudo utilitaristas, han llegado a ser dominantes en toda la tecnoestructura pública/privada de lo social desde finales de los 70 hasta los noventa. Simplificando la cuestión organizacional en la tradición institucional, han proporcionado los útiles de una primera y rápida mutación de la mirada experta en la vía de la “chalandisation”. Presentándose como adalides del progreso del pensamiento racional frente a un marco institucional rígido, estático y demasiado complejo, estos enfoques han convencido rápidamente a los actores de deshacerse de lo “inaprensible de la institución”, y, al hacer esto, “modernizarse”. Han encerrado así la reflexión en la pseudo dialéctica del actor y del sistema y, sobre todo, validado una concepción ante todo estratégica de la acción, con una atención particular a las limitaciones, a los procedimientos y a los efectos perversos. Si el análisis es pertinente, sus efectos sobre las representaciones de lo social son mucho más discutibles, tratándose principalmente de la mirada dirigida hacia los políticos, las estructuras y los hombres en el trabajo. Llega incluso a hacer olvidar que detrás de las organizaciones siempre está la institución. Lo que será enormemente perjudicial para los interventores sociales a la hora de las regulaciones políticas (descentralización, reducción del gasto público, LOLF-RGPP, etc.) y sobre todo de la generalización de la evaluación.

De esta forma, las instituciones públicas y privadas no tendrían hoy en día otra realidad que su organización, en el sentido positivo y racional, pero también cerrado y mecánico de “conjunto humano ordenado y jerarquizado que asegura la cooperación de sus miembros combinando legitimidad, autoridad y obligación para alcanzar ciertos fines”. Lo que explica también que, cediendo a este tropismo, diferentes asociaciones, inseguras en su estatuto de “hacer función”, hayan podido interesarse, en un primer momento, en redefinirse menos como instituciones fundadoras de la sociedad que como organizaciones productoras de ciertas prestaciones. Ocurre lo mismo con las profesiones que, para no ser asimiladas a formas corporativas superadas, han aceptado también a veces pensarse más funcionalmente como conjuntos de “recursos humanos”, sin mucha consideración a lo que las legitima en la historia de la protección social y que

constituye su identidad (Chauvière 2005, 2011). Fuera toda referencia a una *praxis* susceptible de fundar toda o parte de la práctica profesional. ¡Viva el mercado de las competencias y la validación individual de las adquisiciones de la experiencia (VAE)! Olvidando que la acción pública es también un lenguaje colectivo institucionalizado frente a la cuestión social, ésta queda convertida a partir de aquí en un conjunto de programas, más sectorializados y descentralizados que nunca por sus modos de administración y financiación. El *New public management* se hace hegemónico.

En Francia, la primera ola de descentralización entre 1982 y 1986, bajo gobierno socialista, ha sido la ocasión para experimentar a lo grande y, finalmente, generalizar con bastante facilidad esta nueva cultura de gestión, acelerando así la “chalandisation” de todo el sector social. Recordemos aquí dos rasgos de esta gran reforma estructural. Por una parte, no estaba pensada para lo social pero lo social le iba muy bien. Dicho de otra forma, lo social era fácilmente transferible, en el plano ideológico (visto el argumento de proximidad y la ausencia de monopolios profesionales) y en el plano institucional (vista la gran explosión de iniciativas sobre el terreno). Por otra parte, las transferencias no han sido acompañadas por la administración pública. No ha habido guía en el plano doctrinal; así, se ha transferido la Ayuda social a la infancia (ASE), antes competencia del Estado, a los departamentos solo por razones de oportunidad y sin anticipar los efectos. Igualmente, las exigencias de profesionalidad, de cualificación pues, apenas se han mantenido; por el contrario, se ha asistido a una regionalización de las formaciones con el acta II (2003) que desclasifica tendencialmente las profesiones sociales y produce sobre todo empleo de bajo nivel de cualificación. Bien es cierto que los primeros años de la descentralización, las autoridades prometieron nuevas transversalidades a nivel territorial, es decir un nuevo enfoque global, centrado en el individuo; han hecho pues creer en un “departamento providencia”, pero rápidamente se ha desvelado la impostura, sobre todo cuando los medios financieros prometidos con la transferencia de las competencias han comenzado a faltar. Lo dicen los propios representantes políticos. Algunos departamentos se encuentran hoy en una situación económica lamentable.

A partir de aquí se ha producido un tsunami contractualista, acelerando la concepción de toda la acción social como un sistema de servicios si no mercantiles, sí casi mercantiles, por lo menos debiendo ser gestionados como tales. Entre las autoridades públicas y los operadores asociativos, a los que se han unido los operadores con fines lucrativos en los sectores más rentables, se habla cada vez con mayor naturalidad de prestaciones y resultados, de negocios

pues, sin olvidar la consolidación de las redes afines locales, a veces en nombre de los usuarios y más a menudo derivando a los profesionales. Además, expuestos a los problemas de financiación y de organización, los nuevos poderes han olvidado con rapidez ocuparse de la doctrina, de la estrategia concertada y, para ello, de encontrarse con los profesionales, con la inteligencia colectiva de que son capaces. Los actores sobre el terreno soportan esta situación de abandono y de nuevas imposiciones, lo deploran a menudo pero se encuentran impotentes para cambiar este estado de cosas.

La última mutación que impulsa la “chalandisation” se introduce al comenzar el siglo XXI. Es la revolución de los “servicios a la persona” que consagra el triunfo de los modelos económicos más productivistas, que implican especialmente la concurrencia performativa, los recursos escasos, el aumento de productividad (o de eficiencia), el empleo precario y, sobre todo, el recurso oficial a los empresarios audaces en campos solventes como la ayuda a domicilio, el éxito escolar, la seguridad, etc. Lo que coincide también con la llegada de una segunda ola de normas administrativas de gestión pública que consolidan el enfoque racional con el olvido de la integración republicana y la concepción solidaria de la sociedad. Este enfoque empresarial y competitivo, de origen privado, ha sido transferido sin escrúpulos de la producción de bienes y servicios mercantiles a los servicios relacionales, a veces inmateriales, de redistribución, de ayuda y de acompañamiento, hasta ahora abordados según el paradigma no mercantil (o no lucrativo) y, por otra parte, regulado por algunos referentes éticos y políticos superiores, como el interés del niño o el deber de la solidaridad, cueste lo que cueste. Peor aún, con la neo-gestión pública, la gestión normal y eficaz de las organizaciones deviene una hipergestión ampliamente auto-regulada, conscientemente establecida por los poderes públicos y a veces dotada de medios considerables, financieros y humanos, contra la autonomía relativa necesaria de las prácticas sociales, profesionales, asociativas o simplemente militantes. Economía e ideología obligan.

En el terreno de la comunicación política, se defiende la responsabilización individual frente a la institución del derecho de asistencia, ¡ese arcaísmo! Pero, ante la gestión segregadora que se intensifica, no obstante, en materia de vivienda, de trabajo, de pobreza o de nacionalidad, existen ahora algunos antídotos institucionalizados nuevos, promocionados con el refuerzo de los mensajes publicitarios, como la Alta autoridad de lucha contra la exclusión (HALDE) o el Derecho a vivienda exigible (DALO), que hacen recaer la responsabilidad de actuar y reclamar su derecho sobre un individuo casi solo, disolviendo de paso la cuestión política y la fuerza de la solidaridad colectiva.

### 3. “Chalandisation” y casi mercado

El espíritu neo-gestionario y su vasallo, la hipergestión, se imponen así de forma hegemónica a todo lo “social realizado”, frente a su administración de tipo público y frente a la filosofía del acto que lo constituía. ¿Cuáles son los instrumentos y cuales las consecuencias para el trabajo social profesional?

En primer lugar, la noción de servicio se vacía progresivamente de su contenido relacional y solidario para convertirse en un simple objeto de transacción entre un prestatario y un cliente. Del servicio debido y prestado al servicio casi vendido y a veces vendido. Del servicio público o asimilados a los servicios mercantiles o de tipo mercantil. La organización de los equipamientos destinados a responder a la cuestión social en sus diferentes manifestaciones sigue la misma pendiente. Limitada por el entorno y la retracción del Estado, la vida asociativa, a menudo a su pesar, empresa de servicios, al menos razona cada vez más como tal. Todas las nuevas formas de gestión la dirigen en este único sentido, sin alternativa a la vista, pues la doctrina del servicio público ya no forma parte del acervo de la alta función pública ni de los juristas de derecho público. De donde el incremento del peso de los financieros y gestores, en combinación con la nueva administración “renovada y modernizada”, para acelerar el cambio de modelo económico y también para mantener el señuelo. A partir de aquí, la racionalidad abstracta de la gestión financiera y las normas de gestión invaden todo el campo social y lo secan. Algunos lo asumen y lo reivindican explícitamente, otros lo aceptan de mala gana, y muchos sufren por esta nueva hegemonía nacida de la complicidad, desde hace ya tres décadas, entre el aparato de Estado y la ideología del business.

La nueva gestión de los recursos humanos forma también parte de este cuadro, donde los referenciales están al lado de la VAE para fabricar la competencia social adaptada pero con economía y dominio de los flujos, lo que es más fácil a nivel regional desde el acta II de la descentralización. Lo que no impide, sin embargo, a los más “relajados” dar a cono-

cer a quien quiere oírlos que el personal social actual es demasiado costoso teniendo en cuenta su poca “productividad”, según la representación dominante actual de las necesidades, y muy mal preparado para el desarrollo de las nuevas políticas sociales. Se razona evidentemente a partir de las poblaciones aparentemente más estabilizadas en sus problemas (personas mayores, discapacitados, primera infancia, formación, periescolar, etc). El resto invita a la innovación, pero también a la movilización ciudadana, es decir a la beneficencia re-legitimada (desde los Restos du coeur a los Secourts catholique) y al retroceso del asalariado. Un trabajador señalaba a este respecto que se estaba en camino de profesionalizar el voluntariado y de “benevolizar” el asalariado. No se equivoca.

En estas condiciones, los profesionales dejan de ser los actores legítimos del entrelazamiento de normas sociales-vínculo social para convertirse en simples “recursos humanos” a contratar en el marco de programas cerrados que pretenden la aplicación de ciertas normas o la revitalización formal del vínculo social, bajo la batuta de operadores públicos o privados, que compiten unos contra otros (Chauvière, 2004). Incluso la discapacidad, con la que una ley de febrero 2005<sup>3</sup> pretende su vuelta a la ciudadanía, es reificada en las Maisons departamentales de las personas discapacitadas (MDPH); se puede pensar, por otra parte, que la discapacidad, como referencial de la acción pública, está en camino de ser más o menos universalizada y banalizada, perdiendo así su carga antropológica, es decir la singularidad inquietante del “desorden de las apariencias” (Blanc, 2006).

En fin, se crea un verdadero mercado, segmento tras segmento, cada vez más auto-regulado cuyas normas de regulación no las garantiza el Estado, un mercado del que los profesionales están prácticamente excluidos. Además, están sometidos en el día a día y cada vez más a una instrumentalización cruzada: la de los responsables políticos, siempre en los límites de los intereses partidistas, y la de la administración, expuesta a su vez a la conminación paradójica de la racionalización financiera y procedimental, por una parte, y del incremento permanente de la calidad debida a los usuarios, de la otra. Hacer cada vez mejor las cosas con menos. ¡Busca el error!

---

<sup>3</sup> Ley de febrero 2005 para la igualdad de derechos y de oportunidades, la participación y la ciudadanía de las personas discapacitadas.

Si bien todo derecho de los usuarios representa potencialmente un avance democrático, no obstante ha de ser bajo dos condiciones: que en el discurso de los reformadores esta retórica no vire hacia el formalismo, es decir, a la coacción; y que entre los beneficiarios dopados por los derechos subjetivos, demasiado generosamente otorgados para estar exentos de demagogia y sometidos a la amenaza judicial en todo momento, no conduzca a un consumismo de servicios. En este caso, sería mejor hablar simplemente de ciudadanía. Algunos, por lo demás, a la vez que ocupan los lugares de acción ofrecidos a los usuarios, no reivindican esta identidad impuesta, disponiendo de otras categorías de acción mucho más eficaces a sus ojos como la familia, el padre o los padres de niños discapacitados, etc.

Volvamos a la evaluación (Chauvière, 2010). Lo que aquí está en cuestión no es el principio de la evaluación sino las nuevas condiciones de su aplicación. A pesar de la fuerte comunicación política que le acompaña, esta nueva norma no pretende en primer lugar la calidad para los usuarios sino la utilización razonable, medida y justificada de las cantidades asignadas, bajo presión del nuevo orden económico y financiero y el recondicionamiento de los actores demasiado “derrochadores”. No posee pues la independencia que podría conferirle una mayor base científica, una verdadera neutralidad axiológica y un uso más democrático. El blanco principal son las instituciones, y en particular las profesionales, a las que posiblemente se considera que abusan y que son muy costosas.

Pero la evaluación también sabe hacerse atractiva. Funciona en efecto bastante a menudo con el consentimiento de estos profesionales, seducidos por la idea de evaluar para mejorar la calidad o para servir mejor al usuario, o creyendo incluso, de buena fe, que la evaluación solo afectará al funcionamiento de la institución y no al contenido de su acción. Mientras otros son seducidos por el discurso de la “buena gobernanza” o del “buen liderazgo”, aun cuando estas etiquetas, basadas en la hipótesis de la convergencia de intereses entre socios iguales, racionales y razonables, enmascaran en realidad operaciones de externalización del poder de control, rebautizado evaluación, a diferentes agencias. Estos diferentes cambios realizados en el modo de legitimación de los actores constituyen también indicios tangibles de una “chalandisation” en curso y bastante avanzada, bajo el fondo de un retroceso de lo político como pasión democrática colectiva. ¿No declara el actual Presidente de la República querer “dirigir Francia como una empresa”? Lo que bastantes representantes locales, ya sean de derechas o de izquierda, hacen suyo.

En un marco como este se convierte en decisiva la cuestión del lenguaje, tanto para el análisis como para la acción. Desde hace algunos años, muchas palabras han perdido su sentido inicial o han sido abandonadas. Así, las nociones de “transferencia” y “contratransferencia”, que procedían del psicoanálisis, siguen siendo un útil conceptual importante para el trabajo social. Allí donde hay confianza, hay una expectativa de resultado de la persona atendida y una transferencia positiva. En contrapartida, el cuidador, el interventor, el educador también mantienen una relación afectiva con las personas que les solicitan, es decir una contra-transferencia. Y esta dialéctica es importante tanto para el éxito de la relación cuanto como factor de dinamismo institucional, regulado por lo colectivo; esta es la razón por la cual se organizan reuniones de trabajo sobre los casos encontrados en donde cada cual expone lo que ha hecho, lo que experimenta; este compartir es a la vez teórico y pragmático, reduce los riesgos de juegos de poder o de deserciones individuales y permite sobrepasar lo instrumental por la vía analítica.

Hoy día, este marco conceptual y todo lo que lo ha acompañado durante décadas, ha sido reemplazado por una dualidad terriblemente maniquea: el buen trato y el mal trato. Con esta representación, no existe dinámica colectiva compartida, ni análisis de las relaciones psico-sociales en el grupo, ni reflexión sobre la parte subjetiva de los riesgos. Se reduce a una doble norma a aplicar: hay que detectar el mal trato, reducir los riesgos de mal trato y obligarse al buen trato bajo pena de sanciones. Es inútil pues intentar comprender lo que pasa entre los otros y uno, simplemente hay que hacer lo que se nos diga, corregir los errores, estar a su servicio, por contrato. Desde el punto de vista cognitivo, la regresión es considerable. Y desde el punto de vista de la doctrina social, se vuelve a la casilla de partida, a antes de las ciencias del hombre y de la sociedad. Este neo-paternalismo del Estado se siente satisfecho de pretender hacer lo mejor para el prójimo según las normas admitidas, y de valorar los resultados cifrados, surtidos de diversos comentarios. Triunfa la comunicación política. Realmente no vale la pena haber inventado la hipótesis del inconsciente para llegar aquí.

## **Conclusión**

El proceso de “chalandisation” permite pues unificar la mirada analítica y crítica sobre los diferentes aspectos de la llamada “modernización” en el sector social. Atraviesa la propia

acción administrativa, con la LOLF, la RGPP y la ola de creación de agencias destinadas a reemplazar las administraciones desconcentradas, para mayor eficiencia y eficacia, se dice. Se observa también en el sector “delegado”, cuya importancia es histórica en toda la acción social francesa y que engloba lo esencial del trabajo social profesional. Se hace patente también en las presiones para el reagrupamiento y refuerzo de las sedes sociales como cabezas de empresa, en el desarrollo tecnocrático de toda suerte de instrumentos considerados como nuevas formas de exigir: contratos por objetivos, evaluación por todas partes como interiorización de la norma performativa, también en la creación de “cementorios de datos” informáticos a menudo inútiles excepto si vemos en ello la base de un fichaje modernizado de las poblaciones más “peligrosas” o las más “costosas”, etc. Encontramos igualmente la “chalandisation” en los efectos cruzados de todos estos movimientos convergentes sobre el estatuto de los profesionales, convertidos en “recursos humanos” utilizados en los programas fríos, a menudo bastante lejos de la más mínima humanización que los ha visto nacer. Finalmente, la “chalandisation” cambia fundamental e insidiosamente las condiciones materiales y simbólicas del “vivir juntos”. Materialmente, no resuelve las desigualdades, las incrementa. Simbólicamente, destruye la idea de sociedad así como la de solidaridad y arruina la posibilidad del “hombre de pie” (*l’homme debout*).

Existían para el sector social otras posibilidades menos escandalosas que la “chalandisation” y más adaptadas a la realidad de este trabajo tan próximo de las personas, muy clínico en este sentido, que es difícil en el plano subjetivo y que lo seguirá siendo a pesar de las normas de las “buenas prácticas”. Por ejemplo, reocupando el sector público, en gestión directa o delegada; digan lo que digan los ideólogos liberales, este modelo no está necesariamente agotado. Pero sin duda ha de adaptarse a los nuevos datos y a los nuevos escenarios, tanto desde el punto de vista de la financiación, de las organizaciones y de las profesiones como de las técnicas. Por ejemplo, apoyando otra política de cualificación del personal, marcada por una mayor confianza en la calidad de las mujeres y los hombres que en la de los dispositivos y la maquinaria que tarde o temprano solo engendran más burocracia y absentismo de los agentes (stress, desgaste, burn-out, etc). En suma, sería precisa una reforma desde arriba más bien que desde abajo.

## Referencias bibliográficas

- B A. (2006). *Le Handicap ou le désordre des apparences*. Paris: Armand Colin.
- Chauvière, M. (2004). *Le travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*. Paris: Dunod.
- Chauvière, M. (2005). Les professions du social: compétences ou qualifications?. in Jacques Ion, dir. *Le Travail social en débat(s)*, Paris, La Découverte (coll. Alternatives sociales), 119-134.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. Paris: La Découverte (avec une préface inédite, première édition 2007).
- Chauvière, M., (2008). Une administration pour l'action sociale. De l'émancipation au dépeuplement, en Michel Borgetto, Michel Chauvière (dir.) *Qui gouverne le social ?* Paris, Dalloz, 45-72.
- Chauvière, M.(2010). Nos accords normatifs dans la tourmente de l'évaluation, in Vincent Meyer (dir.) *Normes et normalisation en travail social. Pour une posture critique entre responsabilité, résistance et créativité*. Bordeaux, Les Études Hospitalières, 67-77.
- Chauvière, M. (2011). La professionnalisation du travail social à l'épreuve de la décentralisation. *Revue de droit sanitaire et social*, 1, 54-63
- David, M. (1982). *La solidarité comme contrat et comme éthique*. Genève: Berger-Levrault, Institut international d'études sociales
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe: The Free Press.

**Michel Chauvière.** Sociólogo y politólogo. Directeur de recherche en el CNRS  
Miembro del Centre d'études et de recherches de sciences administratives et  
politiques (CERSA), Université Paris 2.  
10 rue Thénard  
75005 PARIS.

E-mai.: [mchauviere@noos.fr](mailto:mchauviere@noos.fr)

---

**Michel Chauvière.** Sociólogo y politólogo. Directeur de recherche en el CNRS  
Miembro del Centre d'études et de recherches de sciences administratives et  
politiques (CERSA), Université Paris 2.

Correo postal: Université Paris 2.  
10 rue Thénard. 75005 PARIS.

Correo electrónico: [mchauviere@noos.fr](mailto:mchauviere@noos.fr)