

## Cuantificación y prescripción: ¿qué pasa con los márgenes de maniobra de los trabajadores sociales y los usuarios?

PIERRE ARTOIS

UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

**Resumen:** La activación de las políticas sociales ha fijado el principio de la evaluación como una norma de organización del sector de inserción profesional. La evaluación de las políticas sociales pasa en el presente casi exclusivamente por el análisis de criterios cuantitativos definidos por instancias subsidiarias en función de la voluntad política. Nos proponemos en este artículo una aproximación crítica y reflexiva basada en un estudio de caso. Hay abierta una triple pregunta: Cuáles son los efectos sobre la organización del trabajo, sobre los destinatarios de los dispositivos sociales y sobre los trabajadores mismos.

**Palabras clave:** políticas sociales, trabajo, empleo, evaluación.

## **Quantification et prescription: qu'en est-il des marges de manœuvre des travailleurs sociaux et des usagers?**

**Abstract:** L'activation des politiques sociales a fixé le principe de l'évaluation comme une norme d'organisation dans le secteur de l'insertion professionnelle. L'évaluation des politiques sociales passe à présent presque exclusivement par l'analyse de critères quantitatifs définis par les instances subsidiaires en fonction de la volonté politique. Nous proposons dans cette article une approche critique et réflexive basée sur une étude de cas. Quels sont les effets sur l'organisation du travail mais également sur les destinataires des dispositifs sociaux et des travailleurs eux-mêmes?.

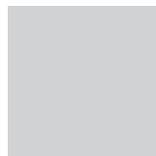
**Palabras clave:** politiques sociales, travail, emploi, evaluation.

## **Quantification and prescription: what is the situation concerning room for manoeuvre enjoyed by social workers and users?**

**Abstract:** The implementation of social policies has led to the principle of making evaluation a standard for organizing the vocational integration sector. Evaluating social policies is currently all but limited exclusively to analyzing quantitative criteria determined by subsidiary claims dependent on political will. In this article we propose a critical and reflective approach based on a case study, seeking to answer a three-pronged question, namely: what are the effects on how work is organized, on the recipients of social measures, and on the workers themselves?

**Palabras clave:** social policies, work, employment, evaluation.

# Cuantificación y prescripción: ¿qué pasa con los márgenes de maniobra de los trabajadores sociales y los usuarios?



Pierre  
Artois

[https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.2020415120](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2020415120)

Recibido: 20/10/2019

Aceptado: 06/12/2020

## INTRODUCCIÓN

Los requerimientos europeos tienen un fuerte impacto en las políticas de empleo, que a su vez están vinculadas a las políticas sociales cuya consigna hoy en día es la inserción y la cohesión social.

Desde principios de los años 2000 se registra en Bélgica un auge del paradigma de la tercera vía que refiere a una activación de las políticas sociales. Esto se traduce, entre otras cosas, en un principio de *rendición de cuentas*: tanto el asistente social como el usuario, pero también las instituciones deben rendir cuentas. La evaluación de las políticas sociales pasa ahora casi exclusivamente por el análisis de criterios cuantitativos definidos por los organismos que conceden subvenciones en función de la voluntad política (Artois, 2016).

En particular, el fenómeno del gerencialismo del sector social hace que se tomen en cuenta las cifras como indicador de rendimiento. Esta difusión de la cultura del resultado, más

específicamente mediante la evaluación basada en el número de reintegrados en el mercado laboral es definida en el sector de la inserción socioprofesional en Bruselas por los propios trabajadores sociales como una fuente de malestar en el trabajo. Por lo tanto, la imposición de estos indicadores de rendimiento se percibe como contraria a las motivaciones y al compromiso de tipo social de los trabajadores que se sienten acorralados entre el trabajo prescrito y sus representaciones y aspiraciones profesionales. Hemos constatado que estas formas de malestar en el trabajo suelen dar por resultado una alta tasa de absentismo y de rotación de personal, pero también abocan a formas de resistencia contra la organización del trabajo. Efectivamente, los espacios dejados libres al margen por la jerarquía son aprovechados por los trabajadores de la inserción socioprofesional (ISP). Elaboran, por ejemplo, estrategias para hacer variar el contenido de los indicadores o eludir regulaciones. Estos cambios comprobados no se deben exclusivamente a la gobernanza a base de las cifras, sino que forman parte del marco general de los nuevos requerimientos político-institucionales a los que está sujeto el sector (De Gaulejac, 2010).

Este artículo se basa en un estudio de casos llevado a cabo en 2013 y 2014 en el seno de las “Missions Locales” (Misiones Locales) bruselenses, asociaciones parapúblicas<sup>1</sup> que se dedican a una población vulnerable en vía de socialización. Forma parte de una investigación global de las condiciones laborales de los asistentes sociales del sector francófono de la inserción socioprofesional en Bélgica. Por un lado, centramos nuestro estudio en los cambios a nivel de la organización y realización del trabajo después de la reconfiguración del modo de gobernanza a base de las cifras. Por otro lado, analizamos los efectos que tuvo para los trabajadores así como una consecuencia invisibilizada: el perfil de los beneficiarios atendidos por los dispositivos de las Misiones Locales. Optamos por una metodología de observación participante seguida de entrevistas semiestructuradas. Hemos efectuado 17 entrevistas a profesionales de primera línea, usuarios y algunos encargados de estos organismos. Antes de

---

<sup>1</sup> El lector encontrará más detalles en Hamzaoui, Artois & Mélon (2014), “La territorialisation des associations parapubliques”, *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 26, n.º1, otoño de 2014, pp.149-164.

ser entrevistados, los usuarios rellenaron un cuestionario sobre su perfil<sup>2</sup>.

Desarrollaremos nuestra argumentación en cuatro pasos, empezando por trazar un marco teórico relativo a las reconfiguraciones de las políticas sociales a través del concepto de la “gubernamentalidad” de Michel Foucault y el auge del paradigma neoliberal que engendró una activación de estas políticas. En segundo lugar, contextualizaremos nuestro estudio de casos mediante una breve descripción del terreno. En tercer lugar, cuestionaremos las transformaciones del modelo organizativo y de las experiencias de los profesionales como consecuencia de los cambios del modo de gobernanza hacia un uso prohibitivo de datos cuantitativos y las estrategias de ajuste resultantes. Finalmente, comentaremos las consecuencias que sufren los usuarios de estos dispositivos.

## CAMBIO DE PARADIGMA EN LAS POLÍTICAS SOCIALES

Al igual que en otros países, las políticas sociales en Bélgica se desarrollaron históricamente en torno a dos planteamientos distintos que con el tiempo se fueron superponiendo, dificultando la distinción entre ambos. El primero, y el más antiguo, se refiere al planteamiento social llamado asistencial que pretende reintegrar *al indigente* en la sociedad. El segundo, nacido del surgimiento de nuestras sociedades salariales, se refiere al planteamiento social de seguro que ofrece una protección a los trabajadores.

Ahora bien, desde los años 80 las políticas públicas europeas han sufrido serias reconfiguraciones, principalmente bajo el efecto de la primacía acordada a la economía, a su globalización así como a la difusión de la crisis salarial (Castel, 2009). No solo ha evolucionado lo social, sino que se ha banalizado hasta convertirse en “bárbaro” haciendo coexistir el “planteamiento social de la integración” con un “planteamiento social de la intermediación” (Vrancken, 2010a). O sea, en la actualidad el sistema social es una mezcla entre el sistema de protección social basado en el objetivo global de la integración de los ciudadanos en la sociedad por una parte, y el sistema basado en la activación y

---

<sup>2</sup> Este procedimiento nos permite no tener que recurrir a los bancos de datos de las Misiones Locales.

responsabilización del usuario encarnado por los asistentes sociales a escala local. Esta superposición de dos planteamientos *sociales* conlleva una reconfiguración de la actividad de los profesionales y una posible pérdida de puntos de referencia en cuanto al sentido de su trabajo.

Podemos entender la evolución de las políticas públicas a través del concepto de la “gubernamentalidad” descrito por Foucault. Este último lo define como: *“un poder de origen religioso que se ha ido relacionando progresiva e históricamente al poder político en la modernidad”* (Hache, 2007: 50 – traducción libre). En *Nacimiento de la biopolítica*, por ejemplo, Foucault (2004) refiere al arte de gobernar ya no los territorios sino a los individuos. Siguiendo su razonamiento, nos damos cuenta de que nuestros modelos de sociedad se han venido construyendo desde el siglo XVIII sobre una forma de “gubernamentalidad” liberal (Foucault, 2001). El arte de gobernar sigue una racionalidad guiada por las ciencias y regida por las leyes que van elaborando un conjunto de normas para enmarcar las conductas individuales o colectivas. Dentro de este marco normativo el individuo tiene libertad de acción, pero debe calcular los riesgos correspondientes con el fin de controlarlos. Este modo de gobernar las conductas establecía el papel del Estado como garante de los excesos que podía causar la economía.

No obstante, desde los años 70 una doctrina moral y económica denominada neoliberalismo<sup>3</sup> se ha ido transformando en doctrina política y se ha ido difundiendo ampliamente. En este marco, la acción política traduce un cambio semántico basado en la libertad del individuo hacia la responsabilidad de éste (Genard, 1999) imponiendo el principio de la competencia, a través de la ampliación de los mecanismos de mercado a todas las actividades humanas, como norma de funcionamiento.

## Activación de las políticas sociales en Bélgica

En el marco belga Frank Vandenbroucke, el entonces Ministro federal de Asuntos Sociales, inició a partir de 1999 un programa de transformación de las políticas sociales siguiendo el modelo

---

<sup>3</sup> Esta doctrina moral y económica se toma de las obras de Milton Friedman y Friedrich Hayek.

del *Third way* de Anthony Giddens (1998), valorizando la *autonomía individual* y llevando a cabo *políticas proactivas* reguladas por la noción de la *responsabilidad*, sin por ello renunciar a la *antigua ambición del estado social*, o sea una *protección social adecuada*<sup>4</sup>.

Este discurso ejemplifica el paso de un sistema basado en un modo integrativo a un modo participativo. Se trata efectivamente de hacer lo social más activo, lo cual se basa en la idea que cada individuo sería el empresario de sí mismo y gestionaría sus comportamientos en función del mercado. Sin embargo, estos modelos de construcción no se excluyen y se solapan difuminando las fronteras entre el planteamiento social de la integración y el de la intermediación (Vrancken, 2010b). El trabajador social no puede, pues, concebir su misión como basada en uno u otro modelo sino en una combinación de ambos. El trabajo de integración se convierte en una intervención con los beneficiarios destinada solamente a acompañarlos a través de una cadena de dispositivos que se supone proteger los recorridos de vida de los usuarios. Dado que se les consideran empresarios de ellos mismos, les corresponde velar por su empleabilidad. El profesional tiene como objetivo hacer participar al usuario y acompañarlo por los meandros de los dispositivos. Los usuarios son pues los primeros interesados de estas políticas de activación. No obstante, estas últimas afectan tanto al conjunto de los dispositivos sociales como a los asistentes sociales.

La activación de los sistemas sociales pasa por una inversión de la deuda social (Astier, 2007), o sea un refuerzo de las compensaciones pedidas a los beneficiarios así como un endurecimiento de las sanciones que pueden llegar hasta la exclusión. Por eso, también podemos considerar a los trabajadores sociales como agentes de activación.

## **EL CASO DEL SECTOR DE LA INSERCIÓN SOCIOPROFESIONAL EN LA REGIÓN DE BRUSELAS**

El caso de la Región de Bruselas es un buen ejemplo de la complejidad institucional de Bélgica. *El acompañamiento de los*

---

<sup>4</sup> Extracto del discurso pronunciado por Frank Vandenbroucke el 13 de diciembre de 1999 en Ámsterdam en el marco de sus actividades políticas.

*solicitantes de empleo*<sup>5</sup> es una competencia regionalizada en Bélgica. La Región de Bruselas reglamenta los organismos de inserción profesional (OISP) mediante el decreto del 27 de abril de 1995<sup>6</sup>. Este texto define las misiones y los objetivos, pero enmarca también la intervención mencionando las condiciones de acreditación de los organismos y las modalidades de subvención de las actividades.

Alrededor del organismo de colocación regional, la Oficina Bruselense de Empleo o Actiris<sup>7</sup>, cuya misión declarada es “el acompañamiento a medida hacia el empleo”<sup>8</sup> gravita una miriada de asociaciones que ofrecen formaciones incluidas en el marco de las seis acciones de formación reconocidas a día de hoy. Además, Actiris que también es responsable de la ejecución de la política regional de empleo, concluye diversos convenios con asociaciones que imparten formaciones para completarlas con actividades complementarias de incorporación al empleo. Las seis acciones de formación pertenecen a las áreas de (a) la alfabetización, (b) la formación de base, (c) la preformación o formación de prerrequisitos profesionales, (d) la formación de aptitudes, (e) la formación a través del trabajo, y (f) y la determinación.

El último eje mencionado, el de la determinación, va dirigido a los públicos más precarios, o sea cuyo nivel de formación es el más flojo para determinar en colaboración con ellos si el individuo accede a la formación o busca activamente un empleo. Es el área asignada a las Misiones Locales bruselenses que constituyen nuestro terreno de estudio para la presente publicación. Hay 9 misiones en la Región de Bruselas-Capital. Históricamente, la

---

<sup>5</sup> El lector podría pensar que el autor utiliza este término a propósito para ilustrar sus palabras recogidas más arriba, pero se trata de la formulación corriente que numerosos investigadores registran en las palabras de los asistentes sociales en el terreno, de los profesionales de la relación de ayuda.

<sup>6</sup> Bol. Ofic. Belga 1995-04-27/46. Decreto relativo a la acreditación de determinados organismos de inserción socioprofesional y a la subvención de sus actividades de formación profesional con vistas a incrementar las oportunidades de los solicitantes de empleo desempleados y poco cualificados para encontrar o volver a encontrar trabajo en el marco de dispositivos coordinados de inserción socioprofesional.

<sup>7</sup> Antes la institución se llamaba *Orbem (Office Régional pour l'Emploi - Oficina Regional para el Empleo)*. Cambió de nombre oficialmente en verano de 2007 para destacar las nociones de Actif e Iris. Iris refiere al lirio, el símbolo de la Región de Bruselas.

<sup>8</sup> Uno de los eslóganes de Actiris que el lector podrá encontrar en su sitio web, [www.actiris.be](http://www.actiris.be), y en su documentación.

1ª Misión Local bruselense fue creada en 1988 en concertación con el poder político local. El objetivo consistía en la acogida, la transmisión de información, la formación, la animación... con el fin de fomentar la inserción socioprofesional de un público local vulnerable. El territorio de acción de estas asociaciones está delimitado en función de una similitud en términos de condiciones de vivienda, acceso a la enseñanza, recursos disponibles, tasa de desempleo, etc.

En la organización de las políticas de empleo, las Misiones Locales dependen de Actiris que ella misma se encuentra bajo la tutela de la Oficina Nacional de Empleo (ONEm). Frente al crecimiento del desempleo y a la dificultad de los organismos de colocación para gestionar un público considerado cada vez más vulnerable, el poder central y regional obligó a las Misiones Locales a montar proyectos enfocados en función de las características de la población en su territorio de intervención y a crear asociaciones con las empresas de su zona de acción.

A partir de 2004, el refuerzo de la política de activación de los desempleados llevada a cabo por la ONEm<sup>9</sup>, que implica que cualquier solicitante de empleo debe demostrar que busca activamente trabajo bajo pena de sanciones que pueden llegar hasta su exclusión del sistema de subsidio de desempleo, obligó a las Misiones Locales a remitir datos en el marco de este procedimiento. Debido a este sistema, las Misiones Locales se vieron implicadas a su pesar en una dinámica de control que había sido rechazada por los trabajadores de estas asociaciones y que se alejaba mucho de los principios en los cuales se basaba su creación (Collectif, 2012).

*“Desde 2004 y la introducción del RPE (Réseau Plateforme pour l’Emploi – Red plataforma para el empleo), que conecta al conjunto de los socios a una red informática – la de Actiris – que permite a sus usuarios acceder a las ofertas de empleo de Actiris pero también codificar las acciones realizadas... pero también del CPP (Contrat de Projet Professionnel – Contrato de proyecto profesional); inicialmente este dispositivo duraría un año, se trataba de*

---

<sup>9</sup> Office National de l’Emploi (Oficina Nacional de Empleo) que se encarga de la aplicación del sistema de seguro de desempleo y determinadas medidas vinculadas con el empleo, entre otras cosas el control de la búsqueda activa de empleo, para los beneficiarios de un subsidio de desempleo.

*individualizar la ayuda en la búsqueda de empleo. Se privilegiaba un enfoque voluntario con tal de proteger al desempleado de los controles de la Onem pero al final, en la práctica, se hizo obligatorio y a pesar de toda la Onem realizaba controles estimando que los términos del CPP no eran lo suficientemente vinculantes. De hecho participábamos en los controles mientras que estábamos en contra de los mismos”. (Declaraciones de un agente de una célula de inserción del cinturón pobre de Bruselas).*

Las Misiones Locales de Bruselas no son en absoluto asociaciones que llevan a cabo sus actividades de manera totalmente independiente. Efectivamente, su margen de maniobra está limitado no solo por la política de empleo definida a nivel regional y central y también por los poderes políticos locales, sino también por las colaboraciones y las modalidades de subvención.

*“Hay que decir que estábamos muy inquietos, expresamos nuestra oposición y con razón... Estábamos acorralados, ya no podíamos garantizar el anonimato de los beneficiarios. Se había roto simplemente nuestra voluntad de proteger al solicitante de empleo. Éramos nosotros mismos los que alimentábamos la red con los datos sobre los solicitantes de empleo. Además, no existía ninguna garantía sobre qué iba a hacer Actiris con ellos. Finalmente, constatamos que Actiris remitía estos datos a la Onem... De hecho hicimos una prueba ... Cuando se acude a una sala de espera de la Onem y se pregunta a la gente por qué está allí, se nota que una proporción importante está ahí debido a la información transmitida por Actiris y no por las políticas de control instaladas desde 2004... ¡Imagínese nuestra indignación! ¡Estábamos participando a pesar nuestro!” (Declaraciones de un agente de orientación de una Misión Local del triángulo pobre de Bruselas).*

## **TRANSFORMACIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO: CUANTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS DE EVITACIÓN DE LOS ACTORES**

Esta reorientación del Trabajo Social se llevó a cabo a partir de los años 80 a base del modelo de gestión de la empresa privada,

basada en la búsqueda de rendimiento (Likert, 1961) de los individuos y las organizaciones<sup>10</sup>. Este fenómeno del gerencialismo (Bouquet, 2006) se asemeja a la introducción de lógicas de gestión en el sector social (Thiaudière, 2010) y corresponde a lo prescrito por el *New Public Management* tal como lo entiende Vincent de Gaulejac (2011). En este concepto, las instituciones sociales se consideran empresas en el sentido clásico de la palabra, o sea organizaciones cuya finalidad consiste en maximizar el beneficio, lo cual se traduce por la introducción de una cultura del resultado y la búsqueda del rendimiento por todos los medios posibles (Ehrenberg, 1991).

Esta tendencia de gestión (Dejours, 2003) fue transpuesta a los organismos e instituciones del sector no lucrativo y más específicamente a las Misiones Locales, a través de la introducción de nuevos criterios de evaluación cuantitativos gestionados a través de la informática. Estos procesos de evaluación a base del rendimiento en sí tienen como objetivo el control del trabajo realizado por razones de eficacia, pero también la subida de las necesidades reales para cumplir los objetivos asignados (Anderson, 1993). En este marco, el registro diario de las tareas realizadas por los trabajadores sociales se ha generalizado. Un trabajador experimentado y delegado sindical nos explica su visión de la evolución:

*“La codificación empezó en el marco de las convocatorias de proyectos y del proyecto RAE (Remise à l’Emploi – Reincorporación al empleo) que consistía en talleres de búsqueda de empleo. Por un lado inicialmente esto acercó a los trabajadores al resto de la estructura de la Misión Local (puesto que el trabajo resultaba más colectivo dentro de la organización) pero además con las otras Misiones Locales. Había muchos intercambios y los resultados eran sorprendentes. Dado que los resultados se consideraban la crema de la inserción, Actiris emitió condiciones de participación para los usuarios y objetivos. Los criterios*

---

<sup>10</sup> Mencionamos aquí las obras de Likert porque el concepto del rendimiento se asocia a menudo únicamente al de la eficacia. Este atajo fácil no tiene ninguna razón de ser puesto que el concepto se basó en una doble noción como explicaba ya Likert (1961): *eficacia* que refiere a la habilidad para alcanzar los objetivos fijados, y *eficiencia*, la facultad para reducir los efectos indeseados de la eficacia. De ahí que en realidad el rendimiento sea el resultado de un equilibrio entre las dos nociones.

*estipulaban que teníamos que centrarnos en los jóvenes con abandono escolar y que no hablaban el idioma. Con respecto a los objetivos fijados por Actiris, éstos eran mínimos; se trataba sobre todo de alcanzar una cifra, de lo contrario el proyecto terminaba y la dirección enviaba los preavisos a los trabajadores. Poco a poco las cifras se hicieron clave; lo dominaban todo”.*

Un agente de inserción, que trabaja en un territorio favorecido, declaró lo siguiente:

*“Los criterios ya no están adaptados a la realidad en el terreno. Las tensiones entre compañeros son cada vez más grandes dado que nos pasamos la patata caliente. (...) Ya no se controla lo que hacemos y finalmente hacemos lo que haga falta para alcanzar las cifras y evacuar el flujo. Y luego ellos [la dirección] se sorprenden de la rápida rotación...”*

Este testimonio confirma las constataciones registradas desde hace muchos años por Christophe Dejourn (2003: 49): *“La articulación de la evaluación individualizada con la tecnología informática de trazabilidad hace que numerosos trabajadores pierdan cualquier capacidad para controlar el crecimiento de su carga de trabajo y terminen enfermos. (...) El recurso a la evaluación genera un aumento de las exigencias de trabajo, pues exige imperceptiblemente un enorme trabajo conocido bajo el nombre de “valorización” que se convierte en un ingrediente imprescindible de la evaluación”.*

Finalmente, con la intensificación de los requisitos de *reporting* por parte de Actiris, se introdujeron verdaderos cuadros de mandos internos en las Misiones Locales. Los trabajadores son evaluados a base del número de acciones realizadas. Un antiguo delegado sindical nos contó lo siguiente:

*“Toma, puedes quedarte con estas tablas. Son los trabajadores que me las dieron y que me preguntaron cómo era posible que su coordinadora comunicara a todo el equipo esta tabla con el número de personas atendidas por cada uno. Para mí, que se establecen elementos de comparación entre los trabajadores, no necesariamente por motivos de competencia dado que no se trata de quién ha atendido a más personas, se trata más de decir: tú atiendes muchas y tú pocas. Además no toma en cuenta de ninguna manera*

*el número de días de vacaciones específico del sector no lucrativo en el marco del sistema Maribel u otro ... Estas tablas a menudo se leen de manera sumaria, mientras que si buscas un poco, te das cuenta de que las diferencias se explican por la organización interna del servicio”.*

Cabe destacar que este interés por la cuantificación se concibió al principio como un medio de valorización y objetivación de la actividad en el sector social (Bureau y Rist, 2011). No obstante, también apunta a un requerimiento de rendimiento y control pregnante/interesado de la actividad de los trabajadores sociales. De ahí que no deba sorprender el aumento de observaciones del tipo: “¿todo bien, las cifras son buenas”?, “hemos alcanzado la cuota”? Este tipo de gestión incluye posibles riesgos de reducción o abandono del trabajo de acompañamiento en beneficio de tareas más estrechamente relacionadas con los criterios de evaluación (Ion, 2005). Además, el foco en los criterios de resultados anula cualquier reflexión sobre los medios para alcanzarlos:

*“Las direcciones o los coordinadores no se interesan por la manera de la cual se alcanzan o no las cifras asignadas. Ya no hay alma. Le incumbe al trabajador alcanzar los objetivos, especialmente para las licitaciones de proyectos. Somos asociaciones madres portadoras de proyectos. Los trabajadores los llevan y al cabo de 3 años la dirección se reúne con el ministro, miran las cifras y deciden si se continúa o no”. Declaraciones de un trabajador dimisionario.*

Por otra parte, esta preocupación por una evaluación cifrada permite de facto hacer una comparación, una competencia implícita entre trabajadores: ¿“Cuántos has hecho tú hoy”? En dicho caso se corre el riesgo de redefinir la calidad del trabajo realizado a base de estos indicadores que no toman en cuenta la calidad del trabajo.

*“Los agentes de inserción constataron rápidamente alimentando la red que determinadas asociaciones sin ánimo de lucro disponían de mucho menos público que otras pero de más acciones codificadas. Estas acciones codificadas pueden ser: una modificación del CV, una iniciativa para encontrar un empleo, ... O sea, determinados operadores valorizaban acciones que no eran realmente acciones. Se codificaba una modificación de CV mientras*

*que en realidad se cambiaba una coma o la dirección. Te voy a dar un ejemplo concreto: un tío de una Misión Local, que tenía muchísimo menos público que nosotros, me dijo claramente que su coordinador exigía que codificara de la manera que te expliqué para el CV. Así se falsifica la realidad solo para alcanzar buenas cifras. Eso nos hizo reflexionar sobre el reconocimiento de nuestro trabajo, bueno más bien sobre la visibilidad del trabajo realizado. ¿Cómo puede reconocerse nuestro trabajo mientras existan diferencias tan grandes entre los operadores y mientras la cantidad de público y el público mismo sean tan dispares? Tenían 10 veces más acciones codificadas que nosotros y eso que nosotros trabajábamos “justo a tiempo” y cerrando las puertas para gestionar los flujos”. Declaraciones de un trabajador que participó en la redacción del Libro Blanco en 2012.*

Además, la fijación de criterios de evaluación conlleva una invisibilización de determinadas tareas poco o difícilmente cuantificables por el organismo que subvenciona o el jefe de servicio; pierden cualquier legitimidad y son desvalorizadas o pasan por un modo de realización informal. Pero la evaluación del trabajo social procede de una negociación restringente, como explica Bouquet (2009), que puede llevar a una normalización de las prácticas, “una uniformización” resultante de las buenas prácticas recomendadas. Entonces la parte de trabajo real que es invisibilizada por la evaluación, ya no se toma en cuenta y lleva a una fatiga profesional. No obstante, esta preocupación por la evaluación mediante indicadores cuantificables todavía no se ha llevado a su paroxismo en Bélgica tal como es el caso en Francia a través de la LOLF<sup>11</sup> (*Loi Organique relative aux lois de finances* – Ley orgánica relativa a las leyes de finanzas) pero sigue su propio camino a un ritmo diferenciado según el sector. Por ejemplo: una trabajadora social nos comentó cómo los criterios de evaluación hacen caso omiso del contexto y de las dificultades vividas por el beneficiario. Esta trabajadora recibe regularmente a personas que no dominan el francés por lo cual debe recurrir a símbolos o dibujos. Esto prolonga la duración de la cita que suele estar

---

<sup>11</sup> Para más información, referimos a LE CLAINCHE M., 2006, “Réformes budgétaires et réformes de l’Etat”, *Revue Française d’Administration Publique*, n.º 117, 238p.

estandarizada. Otro trabajador, también delegado sindical, nos comunicó su pena por tener que elegir entre un *trabajo de calidad* o respetar las normas de tiempo fijadas para cumplir los objetivos determinados.

*“Al final del año, no hay acción ni reunión sindical, es muy sencillo. Estamos obligados a alcanzar las cifras o nos echan. O sea, abandonamos el trabajo sindical para asegurar la codificación con el fin de alcanzar los objetivos fijados. Es surrealista pero es así. A todo el mundo le da igual si el trabajo está bien hecho o no, vamos pegados al dashboard<sup>12</sup>”.*

Estamos muy alejados de la preocupación por la valorización de la actividad que prevalecía al comienzo de la elaboración de los indicadores. En este sentido, determinados trabajadores consideran la formalización de su trabajo como un ataque a la deontología<sup>13</sup> de la profesión, teniendo la mayoría de ellos una formación de asistente social. En realidad, se encuentran en un verdadero proceso de debilitamiento que genera *“tensiones inherentes”* (Bouquet, 2012: 70), y que contribuye a la estigmatización de determinadas categorías de usuarios; ya no saben cómo reaccionar ante determinada información sobre la vida privada de su *“cliente”*, citando la expresión utilizada por un jefe de servicio en la Región de Bruselas. El corolario de centrar la evaluación exclusivamente en indicadores cifrados es la pérdida del sentido de las prácticas para el profesional (Artois, 2012). No obstante, estimamos que hay que superar esta representación dicotómica entre cuantificación y enfoque cualitativo. Durante nuestras entrevistas y observaciones no hemos constatado formas estrictas de ostracismo frente a los criterios cifrados. Algunos de estos criterios tienen sentido para los trabajadores sociales que los consideran favorables. A la vez otros indicadores más cualitativos resultan inadecuados para ellos. Lo que constatamos al margen del discurso no es pues el rechazo a la evaluación sino a

---

<sup>12</sup> O cuadro de mandos en español. Véase: CHIAPELLO E. y GILBERT P., 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, París, La Découverte, 260p.

<sup>13</sup> El código de deontología francófono belga de los asistentes sociales estipula en el título III, artículo 1º: *“El asistente social “confidente necesario” debe respetar el secreto profesional para todo lo que aprenda en el marco de su trabajo en aplicación del artículo 458 del Código Penal”.*

las dificultades por la imposición de un verdadero “sorites”<sup>14</sup> y el sometimiento de los trabajadores a una lógica de gerencialismo en la que no se reconocen y que en determinados momentos contradice incluso el discurso predicado. Con razón podemos preguntarnos si este proceso de racionalización no genera más bien “*un efecto de ceguera produciendo un artefacto de racionalidad*” en vez de un aumento del rendimiento<sup>15</sup>. Pues más allá de la pérdida de sentido estas nuevas formas de organización del trabajo producen efectos contraproducentes mientras que tenían que abolirlos.

*“Les daba mucha pena a los trabajadores. El flujo era cada vez más importante y los tiempos de espera cada vez más largos. Podríamos decir que la fila de desempleados esperando para cobrar el subsidio se había sustituido por tiempos de espera anormales y por consiguiente mucho más violentos, según mi opinión. El tema del acompañamiento personalizado es un cuento chino. Cuando la persona volvía con tanto tiempo de espera ... tenías que volver a conocerla ... O sea, era un trabajo sin verdadero seguimiento ... Las personas motivadas para encontrar un trabajo y las personas motivadas para responder a los requisitos de la Onem se confundían, y por lo tanto las entrevistas no servían de nada salvo para la entrega del certificado. Perdíamos tiempo y los beneficiarios también. Además, ¿cómo distinguir a los que querían ayudarse y que nosotros podíamos ayudar de los demás? Esta situación dejaba a los beneficiarios en condiciones insoportables. Seis semanas de espera para obtener un papel, por ejemplo ... Por eso decidimos cerrar las puertas en cuanto alcanzáramos la cuota de personas atendidas a principios de mes sin aceptar nuevas inscripciones. Nos daba pena pero era la única manera para nosotros de poder trabajar más eficazmente y con calidad. Y también para poder con el flujo”.* Declaraciones de un ex trabajador

---

<sup>14</sup> Sorite: forma de razonamiento que liga las proposiciones bajo la fórmula : todo A es B, todo B es C, luego todo A es C.

<sup>15</sup> BOUSSARD V., 2003, “Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle”, en BOUSSARD V., MAUGERI S. (bajo la dir.), *Du politique dans les organisations*, París, l’Harmattan, en CRAIPEAU S. y METZGER J-L., 2007, “Pour une sociologie critique de la gestion”, *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 38, n.º 1, pp. 145-162.

de una Misión Local, que se buscó otro trabajo en el sector no lucrativo.

Efectivamente, los profesionales de las Misiones Locales tienen un mandato para atender el problema de la inserción profesional de públicos vulnerables. Los beneficiarios presentan dificultades no exclusivas pero que dificultan su asistencia debido a la interconexión de los dispositivos en los que se encuentran. Los profesionales deben concluir que son incapaces de resolver el problema y derivan a estos beneficiarios a otros organismos. Por consiguiente, al usuario se le manda de un dispositivo a otro.

Además, estas acciones son la ilustración de verdaderas estrategias adoptadas por los trabajadores para *resistir*<sup>16</sup> a estos requerimientos. Las primeras medidas se emprendieron no para proteger a los usuarios sino para contrarrestar la evaluación de los trabajadores. Como ya mencionábamos más arriba, para evitar la estigmatización, la manera de codificación de las acciones llevadas a cabo entre las distintas Misiones Locales varía e impulsa las comparaciones sin tomar en cuenta las especificidades del público atendido a la hora del análisis. Hemos constatado un movimiento colectivo de los trabajadores, tras un boca a boca, con respecto a la manera de funcionar. Sin embargo, esta manera privilegiada no se ha sistematizado.

Además, también se ha lanzado un programa informático a iniciativa de las direcciones tras un llamamiento de los trabajadores: el programa *NECTIL*. Se trata para las Misiones Locales de dotarse de una herramienta informática propia para salir de la red RPE y compartir sus datos con el fin de crear su propia base de datos. Este veterano de las Misiones Locales nos cuenta<sup>17</sup>:

*“Desde siempre, la alimentación tampoco es un reflejo pero va aumentando. El antiguo dispositivo estaba tan integrado en la práctica que resultó difícil cambiar. Es como un reflejo. Con Nectil tenemos la posibilidad de disponer de toda la información... La información que nos interesa*

---

<sup>16</sup> El término “resistir” vuelve continuamente durante las entrevistas, de ahí que lo destaquemos en el texto.

<sup>17</sup> Cabe observar en este sentido que numerosos trabajadores de las Misiones Locales con los que nos reunimos en 2012, en este momento ya no trabajan en el sector de la ISP en Bruselas aunque la mayoría sigue trabajando en el sector no lucrativo.

*a nosotros y no necesariamente los criterios sin tener que pasar por Actiris ni alimentarlo”.*

A continuación, y con el fin de proteger a los usuarios, las primeras medidas de los trabajadores de las células de inserción consistieron en anonimizar los CV de los beneficiarios de modo que no se pudiera vincular ningún nombre a las ofertas de trabajo procedentes de la base de datos de Actiris. De esta manera, la Onem ni Actiris podía cuestionar al individuo sobre si había postulado o no para las ofertas de empleo correspondientes.

En lo que atañe a las políticas llevadas a cabo, se constata una contradicción entre, por una parte, el proyecto de flexibilización y autonomización que apela a los recursos del individuo en vez de a respuestas colectivas o institucionales, y, por otra parte, la implementación de estas políticas que traduce el discurso performativo de los actores e ilustra los requisitos de eficacia inmediata vinculados con una lógica de experimentación. Tal como explica Abraham Franssen (2002), estos hechos se parecen a un incremento del control social. La activación de las políticas sociales debe entenderse pues en un contexto más global de puesta en movimiento tanto de los actores, profesionales y usuarios como de los dispositivos mismos y de las organizaciones/instituciones que las introducen.

Efectivamente, hoy en día las políticas sociales incluyen cada vez más aspectos de control social (Bresson, 2012). Dicho de otra manera, el tema del margen de maniobra de los trabajadores refiere a su participación en estas formas renovadas de control y a una parte de responsabilidad por su establecimiento. Conscientes de este debate, los trabajadores de las Misiones Locales trabajaron en la realización de un Libro Blanco en 2012 en el cual asumen su parte de responsabilidad a través de su participación en los dispositivos y en la reconfiguración de las políticas de inserción en estos últimos años. Tomando en cuenta su *falta de movilización*<sup>18</sup> frente a las evoluciones de los requerimientos político-institucionales, se olvidaron de su papel de *actor de cambio*. No obstante, no podemos negar que en el sector siempre ha habido formas de movilización colectiva, lo cual sitúa el tema del margen de maniobra en un contexto más

---

<sup>18</sup> Términos empleados en el Libro Blanco redactado por las Misiones Locales y presentado a finales de 2012.

global de difusión de nuevos principios ideológico-políticos. Los trabajadores se encuentran encerrados en un contexto a veces contradictorio entre el sentido ideal dado a su actividad profesional y los requerimientos político-institucionales (Artois, 2018). De ahí que no siempre sea evidente hablar de márgenes de maniobra de los trabajadores.

## **INVISIBILIZACIÓN DE LOS PÚBLICOS PRECARIZADOS**

Además de las evaluaciones cuantitativas, las Misiones Locales son subvencionadas en función del número de personas que han encontrado trabajo. Este hecho tiene como consecuencia que incita a los organismos a acoger personas menos alejadas del mercado de empleo.

En ese marco, los responsables y trabajadores de las Misiones Locales se encuentran en una situación ambigua entre, por una parte, los requerimientos de las políticas y organismos supra locales que exigen resultados insostenibles o inmanejables en el contexto del trabajo, y, por otra parte, la misión original confiada a estas asociaciones, a saber la atención a un público vulnerable muy alejado del mercado laboral.

La gestión a base de las cifras creará por consiguiente, como hemos visto en el punto tres, una situación de reorganización del trabajo que conlleva efectos significativos para los trabajadores sociales. Estas formas de reorganización del trabajo no afectan solamente a los trabajadores de las Misiones Locales sino también a su público. Efectivamente, los beneficiarios de este dispositivo de inserción territorializado resultan ser los parientes pobres de estas reformas como consecuencia de su escasa capacidad de movilización o de recurso ante las autoridades que deciden y subvencionan. La imposición de una lógica “gerencial”, corolario de un discurso sobre la racionalización de las políticas sociales destinada a una mayor eficacia en un contexto de recursos más escasos, sustituye poco a poco, a pesar del rechazo a posteriori de los trabajadores, al usuario típico de estos dispositivos. Y eso que, al principio, los dispositivos mencionados se habían concebido para tomar en cuenta las especificidades de un determinado perfil de usuario: débil empleabilidad relacionada con problemas de vivienda, de idioma, ...etc.

Por lo tanto, el perfil del público atendido pasa a una categoría calificada de más empleable por los trabajadores de las células de inserción con el fin de responder a los objetivos impuestos en las solicitudes de *reporting*. Esta categoría de individuos es derivada de un dispositivo a otro de modo que cada institución pueda jactarse de cumplir las exigencias de las estadísticas (Vrancken, 2010b). El dispositivo de inserción se encuentra desnaturalizado y su primer objetivo, abordar los problemas sociales de los individuos, se relega a un plano secundario.

*“En general, si lo miramos de manera más diacrónica, constatamos que en una primera fase toda una franja de individuos ha sido eliminada de las estadísticas de Actiris mediante los dispositivos de las Misiones Locales, con el fin de que ellos [Actiris] puedan presentar un balance conforme a los requisitos. Pero sobre todo ... para quedar bien en las comparaciones de los estudios europeos ... y después las estadísticas nos llegan a nosotros. O sea... volvemos a empezar y los sacamos otra vez de los dispositivos con el fin de poder presentar un balance que cumpla las exigencias de la dirección. En realidad es horrible. Hasta sumamente violento, si lo pensamos bien ...”.* Declaraciones de un trabajador de una célula de inserción.

Recientemente, un delegado sindical de las Misiones Locales nos declaraba:

*“El trabajo ha cambiado, y mucho. Con respecto a los públicos le voy a dar un ejemplo. Cuando bajo a la célula de inserción, ya no oigo hablar suajili, árabe, español, hindi, ... a pesar de que tenemos colaboradores políglotas o colaboradores que lo dominan como idioma materno ...*

*Y la razón es muy sencilla. Desde la entrada se selecciona un determinado perfil de usuario, cosa que antes no se hacía. Es una manera de gestionar los flujos y de alcanzar los objetivos. Imagínesse las tensiones con los usuarios en el vestíbulo pero también entre los compañeros en las distintas plantas ...*

*De hecho, en la recepción hay un letrado que dice en lingala, inglés, ... que si las personas no dominan suficientemente el francés, pueden ser recibidas por uno de nuestros compañeros que las derivará a otra estructura. ¿Por qué?*

*Porque sabían en la Misión Local que con ese público la probabilidad de llegar a un resultado positivo en términos de inserción era muy escasa o nula ... Se trata también de poder reducir la fila alcanzando a la vez los resultados esperados. (...) Terminas convirtiendo una asociación sin ánimo de lucro, que pretendía ser de proximidad, en una institución en desplome desfasada con las realidades del terreno en el que opera. (...) Al final, estos procedimientos de activación crean y generan ellos mismos estos prejuicios, a través de los trabajadores sociales, a base del idioma o de otras condiciones previas que te alejan más del trabajo que otra cosa”.*

De esta manera, los dispositivos inicialmente creados para las personas muy alejadas del mercado laboral – desocializadas y calificadas como inempleables o poco empleables – son ellos mismos desmantelados por una gobernanza a base de las cifras. Quedan invisibilizadas para que las políticas llevadas a cabo sean juzgadas eficaces y respondan a los requerimientos de alcanzar una determinada cuota de reincorporación al empleo. Estos análisis se suman a los de Pascal Martin (2011) en otro contexto, el de una caja primaria de seguros de enfermedad, en cuanto a la racionalización del tiempo de trabajo como estrategia de adaptación de los trabajadores que puede causar un deterioro de los servicios (Libois, 2014), formas de desprofesionalización (Artois, 2014) y de relegación de públicos, ...

*“Nosotros ya lo hemos entendido. A los amigos les decimos que no sirve de nada venir a la Misión Local. Hay que encontrar otra cosa para evitar los problemas y las convocatorias”.* Declaraciones de un usuario de las Misiones Locales.

Estos públicos se quedan sin ningún tipo de acompañamiento que les pueda ofrecer una oportunidad de inserción profesional, pero a la vez siguen viajando dentro de la red de dispositivos creada por el estado de intervención. Este uso indebido de la herramienta de inserción es duramente criticado por los mismos trabajadores de las Misiones Locales. Algunos lo viven como un verdadero sufrimiento, otros lo definen como un malestar, una “pérdida de sentido”, una *“falta de ánimo en el trabajo”*. Este trabajador experimentado incluso va más allá declarando:

*“Contrariamente a lo que oigo a veces, no hay que tirar la piedra a los compañeros. Están verdaderamente arrinconados. El otro día oí a uno de tus [entrevistador] compañeros de la universidad que decía que el estado social activo es aplicado por los trabajadores sociales. Me pareció un poco violento porque todas las contradicciones se derivan hacia abajo pero nosotros abajo hacemos lo que podemos. ¡Y eso muy a menudo se olvida! Nos arreglamos como podemos para hacer un trabajo que todavía tiene sentido, pero la responsabilidad es traspasada en cascada desde el nivel político hasta los usuarios más alejados del mercado laboral. Y a todo el mundo le parece normal”.*

Este extracto ilustra el delicado tema del margen de maniobra de los trabajadores sociales del sector de la inserción socioprofesional que se ve acorralado por las tensiones que generan las discrepancias entre el sentido ideal de su actividad profesional y los requerimientos político-institucionales.

## CONCLUSIÓN

Estamos asistiendo a lo que en francés se denomina una *chalandisation* (Chauvière, 2007) o mercantilización del sector de la intervención social que hoy en día está profundamente marcado por la ideología del gerencialismo, lo cual se traduce en una banalización más o menos mercante de lo social y en una dominación por la lógica financiera (Sanchez-Mazas & Tschopp, 2010). Hemos pasado a una normalización de los modelos de gestión que se expanden pero que no evolucionan al mismo ritmo en todos los organismos de prestaciones sociales. Estos modelos de gestión preestablecidos, importados del sector público o privado, no siempre están adaptados a la realidad social de las asociaciones del sector de la inserción profesional.

Las Misiones Locales bruselenses, pero más en general el sector en su conjunto, se ven afectadas de lleno por las reconfiguraciones del modelo de gobernanza de sus instituciones y organizaciones. La voluntad de cuantificar las actividades realizadas por los profesionales y los beneficiarios, con la finalidad inicialmente muy encomiable de mejorar y emular las prestaciones sociales, crea efectos perversos que hay que visibilizar y cuestionar.

En este sentido, hemos comprobado en una primera fase una reorganización del tiempo así como de la organización prescrita pero también real del trabajo como consecuencia de la introducción del sistema de evaluación a base de cifras. Una presión creciente sobre los profesionales cuyas actividades anteriores de reincorporación al empleo de los beneficiarios en su gran mayoría no se toman en cuenta y por lo tanto son invisibilizadas por las evaluaciones cuantitativas. Este cambio ha provocado a su vez una modificación del perfil precario de los beneficiarios hacia un perfil que calificaríamos, igual que hicieron los trabajadores entrevistados, de más empleables. Los profesionales bajo presión no pueden arriesgarse a recibir una evaluación negativa dado que su asociación podría perder las subvenciones y, por lo tanto, ellos su empleo, debido a lo cual realizan un filtrado de entrada olvidándose de su misión primaria. Por otra parte, los profesionales se movilizan en contra de estos nuevos modelos de gestión que causan para ellos una pérdida de sentido a nivel de sus prácticas profesionales, e incluso un verdadero sentimiento de molestia y malestar. El organismo que subvenciona, por su parte, puede jactarse de prestaciones sociales eficaces invisibilizando los públicos más precarios sin preguntarse cómo se alcanzaron.

En definitiva, tal como explica Ogien (2013), hay que desracralizar el uso de las cifras en las evaluaciones partiendo del hecho de que numerosas tareas realizadas, y es particularmente el caso en el sector social y las profesiones relacionales, no se dejan cuantificar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D. C. (1993). *Managing Performance Appraisal Systems*. Oxford: Blackwell Editions.
- Artois, P. (2018). La pluralité des professionnalisations au sein de l'intervention sociale. *Empan*, 109(3), pp. 27-35.
- (2016). Les pratiques évaluatives et leurs effets dans l'intervention sociale. *Nouvelles pratiques sociales*, 28(2), pp.227-242.
  - (2014). *Les professionnalisations contemporaines*. Bruxelles: Metices-TEF.
  - (2012). La professionnalisation en travail social au risque de la performance. *Empan*, 87, pp. 34-39.

- Astier I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bouquet B. (2012). *Éthique et Travail Social. Une recherche du sens*. Paris: Dunod.
- (2009). Du sens de l'évaluation dans le travail social. *Informations Sociales*, 152, pp. 32-39.
  - (2006). Management et Travail Social. *Revue française de gestion*, 168- 169, pp. 125-141.
- Bresson M. (2012). La psychologisation de l'intervention sociale: paradoxes et enjeux. *Informations Sociales*, 169, pp. 68-75.
- Bureau M.C., Rist B. (2011). La rationalité gestionnaire maltraite-t-elle la professionnalité dans le monde associatif. In Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J. L., *L'emprise de la gestion, la société au risque des violences gestionnaires*. Paris: L'Harmattan.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes, Travail, protection, statut des individus*. Paris: Editions du Seuil.
- Chauviere M. (2007). *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. Paris: La Découverte.
- Collectif. (2013). Emploi : enjeu global, missions locales. *Ensemble!*, 77, décembre 2012-mars 2013, disponible via: [www.ensemble.be](http://www.ensemble.be)
- Craipeau S., Metzger J. L. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, .38 (1), pp. 145-162.
- Dejours C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris: Editions Quae.
- De Gaulejac V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Edition du Seuil.
- (2010). *La société malade de gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Editions du Seuil.
- Ehrenberg A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy.
- Foucault M. (2004). *La naissance de la biopolitique*. Paris: Editions du Seuil.

- (2001). *Dits et écrits II*. Paris: Gallimard.
- Franssen A. (2002). *La fabrique du sujet : mutations normatives, crises identitaires et attentes de reconnaissance*, Thèse de doctorat en sciences politiques et sociales sous la direction de Guy Bajoit, défendue en mars 2002 à l'Université Catholique de Louvain.
- Genard J. L. (1999). *La grammaire de la responsabilité*. Paris: Cerf.
- Giddens A. (1998). *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Hache E. (2007). La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale. *Raisons Politiques*, 28, pp. 49-65.
- Ion, J. (2005). *Le travail social en débat[s]*. Paris: La Découverte.
- Libois J. (2014). Identités et défis contemporains du travail social en Suisse. *Vie Sociale et Traitement*, 122, p. 51-58.
- Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. New-York: McGraw Hill.
- Martin P. (2011). Gestion de la file d'attente et invisibilisation des précaires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 189, pp. 34-41.
- Ogien A. (2013). *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*. Paris: Editions Quae.
- Sanchez-Mazas M., Tschopp F. (2010). La rationalisation des métiers du social. *Les Politiques Sociales*, 1-2.
- Thiaudière C. (2010). Les reconversions managériales du travail social. *Les mondes du Travail*, 8, pp. 87-100.
- Vrancken D. (2010a) *Social Barbare*. Charleroi: Couleur Livres.
- (2010b). *Le Nouvel Ordre protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*. Lyon: Editions Parangon.