

POUR MICHEL RÉSIER  
IN MEMORIAM

La sous-traitance délocalisée à laquelle le Forem vient d'avoir recours suscite bien des réactions ; la plupart se situent dans le registre de l'indignation, sur base d'un paradoxe : le service public qui a entre autres comme mission d'aider à combattre le chômage en Wallonie ne contribue pas lui-même, dans ses choix, à y promouvoir l'emploi, puisqu'il recourt à un sous-traitant basé au Maroc. L'indignation n'a pas une base quantitative (on parlerait de quelques emplois seulement), mais possède une forte charge symbolique : peut-on, à la fois, endosser une telle mission au nom de la collectivité et s'en exempter soi-même ?

Cette intensité symbolique nous semble toutefois à l'origine d'un mauvais procès, ou à tout le moins d'une « instruction » de la question par trop partielle : la question n'est pas de savoir si le service public a « fauté », mais bien, selon nous, de s'interroger :

- sur les causes éventuelles qui ont pu conduire les responsables à considérer le recours à une délocalisation comme non critiquable ;
- sur la place réelle qui est accordée, par ceux qui contrôlent et conduisent l'action du service public (à savoir le pouvoir politique et, nous l'espérons, le comité de gestion de l'institution), au respect d'une **homologie** suffisante entre les **missions** confiées et le **mode d'organisation interne** qui doit permettre de les réaliser.

Le débat sur cette double interrogation nous conduira à cette formule imagée : ce n'est pas en faisant sauter la partie émergée d'un iceberg, sous prétexte qu'elle est trop pointue, qu'on le rendra inoffensif pour la navigation.

### QU'EST-CE QUI A PU PRODUIRE CE QUI APPARAÎT AUJOURD'HUI COMME UN DÉFAUT DE VIGILANCE ET UN PARADOXE INSOUTENABLE ?

Nous aimerions ici faire une comparaison avec un « événement » similaire, même s'il n'a pas fait à l'époque l'objet d'une très forte mobilisation : le recours par la Banque nationale elle-même aux intérêts notionnels. On ne savait pas mieux indiquer, en effet, les dérives dont ce « système », promu par des économistes très libéraux, allait être porteur. Guy Quaden, interrogé au sujet de ce paradoxe à très forte valeur symbolique, avait à l'époque tenu ce raisonnement curieux mais révélateur : les actionnaires privés de la Banque (50 % des actionnaires) n'auraient pas compris qu'on se prive de cet avantage s'il était possible d'en profiter (même si l'on s'éloignait, ce faisant, de l'esprit annoncé de la loi et de la nature même de l'organisation « Banque nationale »). L'exemple montre qu'il est assez vain de critiquer un **effet**, fût-il hautement paradoxal, sans remettre en question les **choix** qui l'ont rendu possible.

N'en va-t-il pas de même pour la question de la délocalisation qui fait la Une aujourd'hui ?

Nous pensons que s'il faut dénoncer le fait, c'est en mettant en cause les choix qui l'ont rendu possible et qui ont fait qu'il a pu apparaître non critiquable.

Notre hypothèse à propos de ces choix est qu'ils sont partiellement conscients et explicites, et

partiellement inconscients ou implicites. Nous avons affaire en l'occurrence à un conglomérat d'options effectives, de représentations et de croyances, que Pierre Bourdieu désignait sous le terme de « nouvelle vulgate planétaire »<sup>1</sup>.

Ses composantes nous paraissent être les suivantes.

- L'introduction d'un néo-management d'inspiration marchande et néo-libérale dans la « gestion » des services publics – et de ce service public en particulier. On se souvient de « l'affaire » de la formation des cadres supérieurs du Forem en France, qui avait suscité déjà bien des questions sur le bien-fondé d'une telle délocalisation, mais aussi sur le fond : il nous avait été très clairement rapporté que le postulat de cette formation « moderne » était qu'il n'y avait (ou en tout cas ne devait y avoir) aucune différence entre une entreprise marchande et un service public. Ce choix eût été impossible si les représentations dominantes ne faisaient pas d'office équivaloir entreprise privée marchande et efficacité versus service public et archaïsme. Une histoire des idées, comme Jean-Pierre Le Goff a pu la réaliser, montre d'une part que ces représentations ont été produites par un véritable travail d'infiltration, avec pour visée la création d'un marché de la formation en la matière<sup>2</sup>, et que, d'autre part, elles se sont imposées sans vérification sérieuse (les convertis au néo-management dans les services publics n'ayant pas de connaissance réelle – ni, évidemment, critique – de ce qui peut se passer effectivement dans les entreprises, notamment en matière d'efficacité...)<sup>3</sup>.
- Cette introduction elle-même n'a pu s'opérer largement sans la conversion des « élites » qui allaient la promouvoir.  
Pierre Bourdieu avait critiqué cette conversion très durement, dès les années 90 : « Ce sont ces nouveaux mandarins, friands de primes et toujours prêts au pantouflage, qui, las de prêcher l'esprit de « service public » (pour les autres), comme dans les années 60, ou de célébrer le culte de l'entreprise privée, surtout après 80, prétendent gérer les services publics comme des entreprises privées, tout en se tenant à l'abri des contraintes et des risques, financiers ou personnels, qui sont associés aux institutions dont ils *singent* les (mauvaises) mœurs, en matière de gestion du personnel notamment »<sup>4</sup>. Ce texte n'est malheureusement pas sans résonance avec l'histoire de l'institution qui nous occupe, il est inutile de le rappeler.
- Parmi les « mauvaises mœurs », on peut pointer l'introduction d'une « culture du résultat », à laquelle Nicolas Sarkozy avait donné une grande publicité. Nous l'avions dénoncé à l'époque<sup>5</sup> et il est piquant d'y revenir aujourd'hui : l'« évaluation » des Ministres a-t-elle eu lieu comme

1 Cfr sur ce point notre analyse connexe « La polémique autour de la Fondation de la Reine Fabiola : une perspective trop étroite ? », publiée dans ce même magazine *Intermag.be*, rubrique « Analyses et études », champ socio-économique : [www.intermag.be/index.php/lien-champ-socio-economique/392-la-polemique-autour-de-la-fondation-de-la-reine-fabiola-une-perspective-trop-etroite](http://www.intermag.be/index.php/lien-champ-socio-economique/392-la-polemique-autour-de-la-fondation-de-la-reine-fabiola-une-perspective-trop-etroite).

2 Cfr J. Blairon et E. Servais, « Nouveau management et sens du travail », magazine en ligne *Intermag.be*, rubrique « Analyses et études », champ socio-économique : [www.intermag.be/index.php/lien-champ-socio-economique/130-nouveau-management-et-sens-du-travail](http://www.intermag.be/index.php/lien-champ-socio-economique/130-nouveau-management-et-sens-du-travail). Un rapport de la Cour des comptes avait d'ailleurs épinglé le recours par le Forem à de « coûteux contrats de consultance » [archives.lesoir.be/-epauler-le-chomeur-mais-aussi-le-travailleur-t-20111010-01M2EG.html](http://archives.lesoir.be/-epauler-le-chomeur-mais-aussi-le-travailleur-t-20111010-01M2EG.html) ; le même reproche a d'ailleurs été adressé par les syndicats à la SNCB...

3 J.-P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La découverte, 1995. Précisons que cet ouvrage est le résultat d'une longue et minutieuse enquête de terrain.

4 P. Bourdieu, « La démission de l'Etat », in *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p. 223.

5 J. Blairon et E. Servais, « Les résultats culturels d'une culture des résultats », *Intermag.be*, rubrique « Analyses et études », champ politique : [www.intermag.be/index.php/lien-champ-politique/157-les-resultats-culturels-dune-culture-du-resultat](http://www.intermag.be/index.php/lien-champ-politique/157-les-resultats-culturels-dune-culture-du-resultat).

annoncé, avec les critères établis par une firme de consultance privée et publiés à l'époque à grand renfort de marketing ? Par exemple, ont-ils été utilisés par rapport à l'éviction de Rachida Dati ? Ont-ils fait l'objet d'un bilan de Présidence dans le contexte de la campagne électorale ? Les « mauvaises mœurs » qui introduisent des critères quantitatifs « de résultat » dans la gestion font-elles-elles-mêmes rarement l'objet des procédures de contrôle qu'elles promeuvent pour les autres... Pour la situation du Forem, il convient ainsi de se demander si ses agents ont été ou non soumis à une « dictature du chiffre », aussi inopérante qu'impérative, et quels ont été les effets réels d'une telle introduction, si elle a eu lieu. Y a-t-il eu oui ou non, dans l'histoire institutionnelle, un « changement de culture » mettant à un poste de commande hors débat des indicateurs chiffrés irréalistes, par exemple en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi ? Faut-il rappeler une fois de plus que le résultat en matière de mise à l'emploi dépend prioritairement des emplois offerts, en quantité comme en qualité et pas de la seule industrie des agents d'accompagnements ?

- Le conglomérat dont nous parlons n'est évidemment pas, on s'en aperçoit, ni spécifique ni limité au service public wallon. Par exemple, la construction d'un marché de la formation en insertion fait partie de ces « évidences partagées » à l'abri de tout débat critique : on pense ici par exemple à la promotion des firmes d'interim en la matière, même si elle se révèle très peu efficace pour ceux qui, précisément, en auraient le plus besoin, mais aussi aux efforts répétés de la Commission européenne pour ouvrir ce genre de mission « à la concurrence » - c'est-à-dire pour la marchandiser totalement<sup>6</sup>.

Il paraît donc très injuste et inconséquent de critiquer le recours par le Forem et ses responsables actuels à la mise en concurrence de sous-traitants si l'on n'accepte pas une responsabilité partagée par rapport à l'introduction massive et malheureuse, depuis plusieurs décennies, de ce conglomérat, puisque c'est lui qui a pu faire apparaître ce fait comme « non critiquable », dans la mesure où il était parfaitement en phase avec un faisceau de décisions, de contraintes, de représentations et de croyances qui ont pu s'imposer dans cette institution publique comme dans bien d'autres.

## LA QUESTION DE L'EFFICACITÉ

L'on opposera peut-être à ce raisonnement, comme le fait régulièrement l'opposition libérale au Parlement wallon, que le Forem est inefficace, qu'il convient donc de le « moderniser » et de le « réformer ».

La sociologue du travail Danièle Linhart a étudié les véritables ressorts de l'efficacité dans le travail dans une série d'entreprises marchandes et de services publics<sup>7</sup>.

Pour ces derniers, elle observe que les situations les plus favorables sont celles où la logique

6 Voir J. Blairon, « Enfin la peau du mouvement ouvrier ? », *Intermag.be*, rubrique « Analyses et études », champ politique : [www.intermag.be/index.php/lien-champ-politique/154-enfin-la-peau-du-mouvement-ouvrier](http://www.intermag.be/index.php/lien-champ-politique/154-enfin-la-peau-du-mouvement-ouvrier).

7 D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, coll. « non conforme », 2009. Voir l'entretien avec l'auteur dans *Intermag.be*, rubrique « Dossiers et reportages », champ social : [www.intermag.be/index.php/menu-dossier-linhart](http://www.intermag.be/index.php/menu-dossier-linhart).

bureaucratique<sup>8</sup> est « bordée de près » par d'autres éléments essentiels, notamment l'existence reconnue d'un « métier » (ou d'une expertise technique) et le sens du service public, créateur d'un sentiment fort d'appartenance. Quand ces éléments sont absents ou attaqués, la situation se dégrade.

La « culture du résultat » et le néo-management constituent des facteurs d'affaiblissement de ces « éléments essentiels » et ils compromettent donc l'efficacité du travail, tout en prétendant paradoxalement l'améliorer. Il s'agit là d'un **paradoxe sur les causes** bien plus déterminant que le paradoxe de l'effet, soit, en l'occurrence, les conséquences du recours à une sous-traitance décidée par appel d'offres.

Développons ce point.

La sociologue tire un premier enseignement de ses enquêtes croisées :

« (...) la volonté d'homogénéiser les valeurs du privé et du public ne va pas de soi. Comme le relève Jean-François Chanlat, la volonté d'introduire les mêmes règles dans le public que dans le privé est problématique (et l'on peut ajouter pour compléter que la réciproque ne l'est pas moins) : « La vie sociale dans les sociétés modernes se déroule dans différents ordres d'existence [...] on ne peut transférer un éthos guidant une conduite professionnelle particulière à une autre conduite. C'est ainsi que l'éthos du bureaucrate et celui de l'homme d'affaires ne sont pas compatibles. »<sup>9</sup>

Nous avons de fait un paradoxal chassé-croisé : les valeurs réputées du service public (le désintéressement, l'engagement, l'oubli de soi) sont réclamées par les entreprises marchandes (mais à sens unique : sans protection ni engagement dans la durée de leur part), alors même qu'elles vilipendent les services publics, qu'elles veulent transformer leur culture, si ce n'est les voir disparaître – en tout cas les démanteler.

Parlant d'un service public devenu « entreprise publique », Danièle Linhart dit : « L'affaiblissement du lien social interne (« on a fait en sorte de casser la vie sociale d'entreprise et la vie sociale des agents dans l'entreprise. On est individualiste ») s'ajoute **au recours de plus en plus important à la sous-traitance** qui inquiète les agents : ils redoutent une perte en savoir-faire, une perte de la dimension morale qui les rassemble et les fait exister ensemble. »<sup>10</sup>

Si l'on veut se préoccuper de l'efficacité d'un service public, il convient donc probablement d'initier trois réflexions.

- Etre attentif à la dimension « métier » comme élément essentiel (par exemple : le cumul des missions de formation et de régisseur-ensemblier favorise-t-il la conscience fière d'un « métier » ? l'ajout probable de missions de contrôle à côté de celle d'aide est-il de nature à favoriser la fierté d'une expertise technique ? La « culture du résultat » renforce-t-elle la

8 Danièle Linhart emploie ce terme sans connotation péjorative, à la manière de Pierre Bourdieu qui parle du champ bureaucratique. Dans l'analyse citée supra « La polémique autour de la Fondation de la Reine Fabiola : une perspective trop étroite ? », nous évoquons ce que Bourdieu met derrière ces termes.

9 *Op.cit.*, p. 133.

10 *Idem, ibidem*, p. 137.

- confiance des agents dans leur propre expertise ?
- Accorder une importance centrale au **sens** du service public : le concept d'homologie suffisante entre la visée et le mode d'organisation interne est ici fondamental. Une mission d'aide et de soutien est indissociable d'une valeur de solidarité et d'égalité, qui entre en confrontation forte avec l'éthos marchand. Les contraintes des appels d'offres lorsqu'elles reposent sur un calcul sur le prix simpliste et découplé des logiques de redistribution peuvent ainsi s'avérer culturellement destructrices : comment ne pas prendre en compte le fait que c'est la même puissance publique qui achète des services, d'une part, et assure la solidarité pour les personnes dont l'emploi s'est éloigné, d'autre part ? Le coût du service, s'il ne prend pas en compte les nécessités de la solidarité, est évidemment artificiellement calculé...
  - Enfin, l'élément bureaucratique, cet univers fait de règles et de procédures, peut de fait être parfois stérilisant. Il doit cependant être lu dans toutes ses composantes : les procédures, pour autant qu'elles soient pertinentes et cohérentes, ce qui est de moins en moins le cas, donnent des balises aux affirmations et actions institutionnelles. Un univers de procédures peut de fait produire de la rigidité. Mais ne serait-elle pas le plus efficacement combattue, en l'occurrence, par des alliances avec le secteur associatif, dont l'éthos est au moins compatible avec celui de l'univers bureaucratique ? Si on appliquant tout simplement (mais réellement) la charte associative<sup>11</sup> au secteur de l'insertion, on pourrait peut-être compenser les effets de rigidité sans déstructurer et dénaturer le service public. Nous sommes évidemment loin du compte, mais pourquoi ?

Le procès fait au Forem est donc pour nous un mauvais procès ou à tout le moins un procès mal instruit puisqu'il fait l'impasse sur l'histoire et qu'il omet clairement d'introduire dans le raisonnement les « éléments essentiels » qui donnent sens et valeur à l'action publique en matière de lutte contre le chômage. Cette omission dans le chef des accusateurs nous paraît constituer l'élément le plus préoccupant de toute cette affaire, puisque rien n'indique que l'on va enfin cesser de « faire encore un peu plus de la même chose ».

---

11 La Charte associative définit un modèle de complémentarité entre services publics et associatif et une série de conditions nécessaires pour assurer une telle complémentarité. On peut penser que plus d'une réforme subie par le Forem gagneraient à être réétudiées à partir de ce point de vue.