

DÉPOLITISATION ET TECHNOCRATISATION DU SECTEUR PUBLIC EN BELGIQUE. DÉMOCRATIE ET PERFORMANCE PEUVENT-ELLES FAIRE BON MÉNAGE ?

Par Sophie André

Depuis plusieurs années, nous assistons à de nombreux débats sur la présence considérée comme dépassée d'une institution démocratique telle que le Sénat. À de multiples reprises, l'idée a été évoquée de supprimer cette institution ancestrale, dans une volonté affichée de modernisation technique de l'État belge, dans une recherche annoncée

d'efficacité, d'économies budgétaires, et de simplification des processus décisionnels.¹ Des termes qui ne sont pas sans rappeler ceux employés par le néolibéralisme, et qui font référence, depuis plusieurs dizaines d'années, à la politique du *New Public Management*. Une tendance qui n'a donc rien de neutre, et qui, au-delà des considérations techniques et « pratiques » annoncées par le gouvernement Arizona, dissimulerait plutôt un choix idéologique et politique qu'il s'agira pour nous de décortiquer dans cette analyse. En effet, cette réforme en cours, qui devrait aboutir à la suppression définitive du Sénat d'ici 2029², soulève des questionnements plus fondamentaux : une démocratie doit-elle être efficace ? Cette quête de l'efficacité est-elle compatible avec la volonté de faire participer le citoyen à la prise de décision, volonté au cœur de l'idéologie démocratique ? Cette quête actuelle d'efficacité n'est-elle pas le signe d'une dérive vers une technocratie qui délaisse les citoyens, extrêmement divers sur les plans social, culturel et professionnel, au profit d'une élite constituée d'experts de la politique ? Et cette tendance à l'hypertechnocratisation des débats sociétaux n'est-elle pas également une des causes de l'aggravation du fossé entre les gouvernants et les gouvernés ? Car devons-nous le rappeler, efficacité n'est pas synonyme de légitimité.

Si cette tendance à la technocratisation de notre personnel politique atteint son paroxysme avec le gouvernement De Wever, cela fait déjà plusieurs dizaines d'années que nous traversons une crise de la démocratie, ce que plusieurs auteurs ont qualifié de « déficit démocratique³ », un concept souvent appliqué à nos institutions européennes, mais qui trouve également écho au sein de nos institutions nationales : « Pour les citoyens, le défaut de démocratie signifie ne pas être écoutés, voir des décisions prises sans consultation, des ministres ne pas assumer leurs responsabilités, des dirigeants mentir impunément, un monde politique vivre en vase clos et ne pas rendre assez de comptes, un fonctionnement administratif rester opaque⁴ ». Le déficit démocratique traduit donc un manque de transparence, un manque de légitimité de nos gouvernements, justifié notamment par un manque de représentativité des citoyens au sein du personnel politique, ce qui entraîne inévitablement un sentiment de décalage entre l'élite parlementaire et les citoyens qu'elle est sensée représenter. Les multiples réformes antisociales⁵ prises par le gouvernement De Wever dans une

1 À ce propos, lire C. Istasse, « Quels intérêts sont représentés au Sénat ? », in *Les @nalyses du CRISP en ligne*, 12 décembre 2025, www.crisp.be.

2 A. Noppe, « Une nouvelle étape franchie dans la suppression du Sénat. Bart De Wever est à la moitié du chemin », *Le Soir*, <https://www.lesoir.be/757100/article/2026-07-03/une-nouvelle-etape-franchie-pour-la-suppression-du-senat-bart-de-wever-est-la>.

3 M. Farge-Bonnet, « La défiance institutionnelle et crise de la démocratie au sein de l'Union Européenne », in *Laboratoire Droit International*, 7 octobre 2024 ; P. Rosanvallon, *Le bon gouvernement*, Éditions du Seuil, Paris, 2015, p. 10 ; S. Saurugger, « Crise de l'Union européenne ou crises de la démocratie ? », in *Décompositions démocratiques. Que faire avec la Russie ?*, Politique étrangère, 2017/1 Printemps, p. 23 à 33.

4 P. Rosanvallon, *Le bon gouvernement...* op. cit., p. 10.

5 À ce sujet, RTA y a consacré une série d'analyses publiées dans le courant de l'année 2025.

dynamique néolibérale et qui poussent dans la précarité une part importante de la population belge, sont assez emblématiques de cet éloignement grandissant des gouvernés envers les gouvernants. Spécialiste de l'exercice de la domination par la bureaucratie à différentes périodes historiques et sur différentes espaces géographiques, la politologue Béatrice Hibou soulignait que « Le néolibéralisme est qualifié de gouvernement à distance ou de libéralisme avancé pour souligner la distance entre décisions prises par les institutions politiques formelles et les acteurs sociaux⁶ ». De plus en plus, les problématiques sociétales telles que la pauvreté, les inégalités, le développement durable, les migrations, etc. deviennent des problèmes techniques qu'il faut résoudre à coups d'expertises basées sur des chiffres, des statistiques, des pourcentages, ce qui provoque une déshumanisation de la prise de décision politique, particulièrement visible dans la réforme du chômage, l'expulsion des malades de longue durée, ou encore l'augmentation de la charge enseignante. Ce souhait du gouvernement Arizona de mettre les chiffres, l'efficacité et l'expertise au service d'un projet de *modernisation* de l'État ne doit pas nous faire oublier que d'autres avant lui, dans des contextes historiques cependant bien différents, poursuivirent des ambitions similaires et en usant du même vocabulaire, ce qui a pu mener aux pires atrocités que l'humanité ait connu : l'Allemagne nazie, l'Italie fasciste et l'Union Soviétique stalinienne. Si nous devons éviter de basculer dans une comparaison anachronique stérile, ces similitudes à des moments sensibles de l'histoire doivent cependant nous inviter à la réflexion...

1. Quand l'efficacité devient une valeur politique : la société pensée comme une entreprise

Nous pourrions représenter mentalement l'idéologie démocratique au cœur de quatre valeurs en tension : la liberté *versus* l'égalité d'une part, la fraternité *versus* l'efficacité d'autre part. Un régime politique, pour être qualifié de démocratie, devrait pouvoir trouver un équilibre relativement mouvant entre ces quatre valeurs, au risque de basculer vers des régimes plus extrêmes et antidémocratiques, si l'une d'elle venait à être fortement privilégiée au détriment de l'autre. Ainsi, la tension entre fraternité et efficacité permettrait à la fois de donner la parole et une place à chacun au sein d'une société, tout en aménageant des systèmes permettant d'être relativement efficace dans la prise de décision collective. Le principe de démocratie représentative constituerait ainsi l'un moyen de donner une voie à chacun, à travers le vote, tout en étant relativement efficace dans la prise de décisions, celles-ci étant prises au sein d'une minorité de parlementaires élus. Mais avec le néolibéralisme et son application à nos politiques publiques depuis la mise en place de ce que l'on appellera le *New Public Management (NPM)*, nous pourrions observer une tendance accrue à favoriser toujours davantage la valeur d'efficacité, au détriment de celle de la fraternité.

L'économiste Yvon Pesqueux, citant la Professeure en Sciences de Gestion Annie Bartoli, définit ainsi le NPM : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation⁷ ». Le *New Public Management* serait « un référentiel politico-économique initié par la Banque Mondiale dans les années 1990 devant servir de guide pour la **modernisation** des services de l'État. Il propose la substitution d'une approche gestionnaire à une approche réglementaire par référence à la notion de contrat afin d'accroître l'efficacité et la flexibilité des services publics par simplification des procédures administratives et une plus grande autonomie en échange d'obligations de résultats en introduisant des démarches de gestion de la qualité et de contrôle de gestion, la focalisation sur la figure du client, un assouplissement des procédures, la création d'agences et la contractualisation.⁸ ».

Le NPM s'aligne donc à la libéralisation des marchés, en instaurant des principes de gestion d'entreprise néolibérale (centrée sur la poursuite d'efficacité) à l'État, dans la même idée de poursuite de l'efficacité

6 B. Hibou, « Lire la bureaucratisation néolibérale avec Weber », in N. Matyjasik et M. Guenoun, *En finir avec le New Public Management*, Institut de la Gestion Publique et du développement économique, 2019 (en ligne) [En finir avec le New Public Management - Lire la bureaucratisation néolibérale avec Weber - Institut de la gestion publique et du développement économique](#)

7 A. Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 2009.

8 Y. Pesqueux, *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Public (NGP)*, doctorat, France, 2024, p. 4.

en faveur du bien commun (ou de l'intérêt général). Cette tendance va redéfinir malgré elle et de manière problématique la distinction entre « privé » et « public », puisque désormais ce qui relève du public va être confié à des agences indépendantes et autonomes soumises à une contractualisation, agences considérées « comme disposant des capacités et de l'expertise requises pour le faire à de meilleures conditions de coût et de qualité⁹ » et mises en concurrence entre elles. Les termes d'« expertise », les notions de « coût et de qualité » renvoient bien à la notion d'efficacité et d'efficience propre au fonctionnement technocratique. L'idée est bien de permettre à l'État de déléguer à des experts compétents (les vainqueurs de la mise en concurrence de projets) des prestations portant sur la question de la chose publique (*res publica*), pour satisfaire des clients (les citoyens) en lui offrant des services de qualité et à moindre coût. Le *New Public Management* se focalise sur les résultats, plutôt que sur les moyens, à l'aide d'indicateurs de performance et d'évaluations.¹⁰

Cette délégation pose questions en termes de valeurs, puisque, dans cette poursuite constante d'efficacité de l'État, les valeurs propres au public viennent à se confondre avec celles du privé (compétition, efficience, performance), avec le risque de voir des problématiques humaines et sociétales telles que la pauvreté, la sécurité sociale, l'immigration ou le développement durable soumises aux lois du marché comme le serait une marchandise, dans une logique de profit. L'État devient lui-même un acteur économique, subordonné aux principes de la libre-concurrence, soumis à la toute-puissance du privé, potentiellement supra-national. Mais société démocratique et entreprise privée ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Et c'est là où le bât blesse...

Dans cette même logique, on observe une tendance similaire de marchandisation du milieu associatif, désormais obligé de rentrer dans une logique d'appels à projets, de rapports, d'évaluations, de marchés publics, etc. en empruntant le vocabulaire propre à la gestion managériale. Le secteur associatif doit, lui aussi, être rentable. Grâce aux appels à projets, *les « associations deviennent des agents de l'État qui opérationnalisent ce que le politique exige et non plus les organisations libres et autonomes dans le choix des thématiques qu'elles choisissent de mettre en avant, sous peine de ne plus être subventionnées¹¹ »*, incarnant ainsi une forme de censure institutionnalisée. Tout est défini en amont, les objectifs, les missions, les procédés d'évaluation, le budget. L'associatif, s'il veut survivre à cette marchandisation du secteur public, est obligé de se soumettre à ces impératifs, et dans une logique concurrentielle, d'être le meilleur. On assiste à une forme de domination de la part de l'État, avec la mise au service d'une politique qui passe par le financement (ou l'absence de financement) à des structures.

Cette volonté poursuivie, notamment par le gouvernement Arizona et plus spécifiquement par la Région Wallonne et la Fédération WallonieBruxelles, de rationalisation et de technocratisation par la mise en chiffres suit également un autre projet : celui de dépolitiser l'associatif, sous prétexte que celui-ci devrait être neutre, alors même que les professionnels de la politique qui nous gouvernent n'ont jamais été aussi extrêmement politisés. Et plus largement, le projet de dépolitiser les questions sociales. De manière générale, nous assistons à une tentative de « dépolitisation » des organismes, des institutions, du service public, de l'enseignement, un souhait générale d'une neutralité absolue, allant jusqu'à la criminalisation militante¹², et qui concerne aujourd'hui tous les contre-pouvoirs, pourtant nécessaires au bon fonctionnement démocratique¹³. Ainsi, des associations considérées comme trop proches de certains partis politiques, se sont vues refuser leur financement. Le secteur associatif, les mutuelles et les syndicats constituent pourtant historiquement des contre-pouvoirs qui garantissent la pluralité et le débat au sein de la société démocratique

9 *Idem*, p. 5.

10 Voir également B. Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte, 2012, et M. Chauvière, « L'exigence d'évaluation : entre démocratie et technocratie », in *Le journal des psychologues*, 2013/4, n°307, p. 24-29.

11 A.-L. Cydzik, « Article 103 : une attaque frontale contre l'Éducation permanente », in *Agir par la culture*, n°77, printemps-été 2026, p. 19-20.

12 À propos de la criminalisation militante, lire notre étude : S. André et M. Gillard, « Violences policières en Belgique : quand maintien de l'ordre et liberté de manifester s'entrechoquent », Intermag.be, RTA asbl, juillet 2026 ([rta2026m07n1.pdf](#)).

13 B. Hibou, *Anatomie politique de la domination*, Paris, Éditions La Découverte, 2011.

belge. Ces ensembles se sont structurés durant tout le XX^e siècle autour des trois piliers socialistes, libéraux et catholiques et sont reconnus de manière légale, notamment par la loi de 1921 qui garantit la liberté associative. Ce processus de dépolitisation impliquerait de « *considérer qu'avoir voix au chapitre politique et conduire le devenir de la cité ne sont légitimes qu'à partir du moment où on a eu le suffrage d'électeurs et d'électrices à un moment donné. [...] ces dynamiques, dans lesquelles on ne s'embête plus à consulter et concerter pour poursuivre simplement ses priorités politiques sur base d'une légitimité électorale, apparaissent dès le début des années 2000*¹⁴ ». Mais dépolitiser, sous couvert de plus de neutralité, est-il neutre ? Introduire des techniques managériale dans le secteur public, sous prétexte de moderniser l'État et de le rendre plus efficient est-il neutre ? Criminaliser les associations militantes sous prétexte qu'elles sont trop partisans est-il neutre ? « *L'appel à la neutralité est toujours une tentative de neutralisation. [...] L'appel à la neutralité, c'est une volonté de dépolitisation*¹⁵ ». Refuser le débat et la confrontation, c'est refuser la démocratie. Et dépolitiser, refuser le débat et la confrontation est déjà, en lui-même, un projet politique, soutenu par des valeurs et des idéologies. Les techniques managériales instaurent une forme de domination, peu importe le secteur dans lequel elles sont mises en place, et elles provoquent inévitablement un sentiment de mal-être chez les personnes qui les subissent¹⁶. Car le management néolibéral, pour atteindre ses objectifs de rentabilité, implique un cadre stricte et contrôlant, auquel les travailleurs sont obligés de se soumettre.

2. Expertise et rapport au savoir : quand la neutralité apparente entraîne une distance cognitive.

Ces constats posent également la question cruciale du rapport au savoir. Car dans une société technocratique, c'est le savoir des experts qui guide les décisions d'un gouvernement, sous prétexte que ce savoir est prétendu neutre... En effet, les technocrates sont perçus comme des experts apolitiques, non partisans, objectifs, éloignés des conflits idéologiques et donc favorisés par le pouvoir qui légitime ainsi ses politiques, sous prétextes qu'ils se basent sur des chiffres, des statistiques, et donc la réalité. Le curriculum universitaire de ces parlementaires surdiplômés, comme nous le verrons dans la suite de notre analyse, rend les décisions prétendument incontestables et légitimes, et elles éloignent du débat démocratique les « ignorants ». Or, comme l'affirmait l'économiste François Facchini, « le Savoir n'est neutre ni dans sa conception, ni dans son utilisation et [...] il ne peut pas justifier l'intervention puisque dès qu'il devient l'enjeu de pouvoir il se pervertit en se mettant au service de ceux qui l'utilisent¹⁷ ». Dans le cadre d'une prise de décision politique, la perception d'un savoir neutre et l'utilisation d'un vocabulaire volontairement technocrate permet de soutenir une idéologie, et de déshumaniser les décisions en les remplaçant par des chiffres et des catégories, qui incluent ou excluent. Car les technocrates mettent en réalité leur expertise au service d'une idéologie et d'un pouvoir. Ils contribuent de cette manière à asseoir des rapports de domination et une politique autoritaire.

Dans ce processus de domination, l'idée est de rechercher, voire de *construire artificiellement* le consensus en se basant sur les chiffres, et donc les faits, et d'éviter au maximum les conflits, pourtant à la base d'une société démocratique : « (Le consensus) masque et révèle le grand souhait des gouvernants, celui de gouverner sans le peuple, de gouverner sans politique¹⁸ ». Placé au service d'un projet politique, le discours techniciste et bureaucratique, constitué de chiffres, de statistiques, de catégories aux noms peu explicites, engendre un autre phénomène problématique : celui d'une déshumanisation des problématiques sociales et

14 A. Berthier, « Entretien avec Geoffroy Carly. Résister à la marchandisation et à la dépolitisation de l'associatif », in *Agir par la culture*, n°77, printemps-été 2026, p. 14-18.

15 A. Berthier, *Entretien avec Geoffroy Carly...*op. cit., p. 14-18.

16 M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *La violence des riches. Chronique d'une immense casse sociale*, Paris, Éditions La Découverte, 2013.

17 Extrait tiré du résumé de F. Facchini, « Pour une critique du modèle technocratique – savoir-marché politique et production de la loi », in *Politiques et management public*, vol. 11, n°3, 1993, p.63-75.

18 B. Hibou, *Anatomie politique...*op. cit., p. 136.

des décisions qui leur sont associées, déshumanisation induite par une distanciation cognitive. Car quand les problèmes sociaux deviennent des problèmes techniques, quand les réalités humaines disparaissent derrière un vocabulaire bureaucratique et scientifique, le risque est grand de rompre avec la perception du réel.¹⁹ Aujourd'hui, justifié par un impératif d'« assainir les finances », de réduire la dette et de combler les trous dans son budget, le gouvernement Arizona n'hésite pas à entreprendre des réformes antisociales extrêmement préoccupantes sur le plan humain, précipitant dans la pauvreté des dizaines de milliers de citoyens belges. Dans son ouvrage « Anatomie politique de la domination », Béatrice Hibou démontre comment une volonté partagée par des politiciens et des experts de moderniser l'État à travers une technocratie poussée à l'extrême a pu être mise au service de projets idéologiques tristement bien connus (l'Allemagne de Hitler, l'Italie de Mussolini, et l'URSS de Staline), et dont les répercussions dramatiques ont marqué les consciences. Elle précise que cette « technocratisation des politiques économiques et sociales » rend parfois difficile de « distinguer l'idéologie de la technicité dans la plupart des mesures prises²⁰ ». Citant Max Weber²¹, elle affirme que « cette affinité entre modernité technocratique, légitimité et exercice de la domination a depuis longtemps été démontrée²² », et développe ensuite comment le sociologue et économiste allemand est parvenu à souligner la « correspondance entre, d'une part, le processus de légitimation d'un exercice légal, rationnel, moderne et technique de l'État, reposant sur la spécialisation du travail, la formation, les techniques rationnelles, la délimitation des compétences, et de l'autre, la dimension coercitive, dominatrice et disciplinaire de cette bureaucratie, fonctionnant aussi par « dépendance hiérarchique », « discipline de service », règlements et rapports d'obéissance.²³ ».

3. Le pouvoir des experts : domination et légitimité en question

Dans cette quête permanente de l'efficacité, on observe une tendance de plus en plus forte de vouloir mettre au pouvoir des experts, lesquels doivent obéir, selon les termes de Pierre Rosanvallon, à un principe de distinction²⁴ : le représentant politique doit pouvoir se distinguer par ses compétences techniques et doit apparaître comme « le meilleur ». Cette tendance à valoriser l'expertise des candidats à la gestion politique n'a fait que se renforcer au cours du XXe siècle, puisque aujourd'hui on assiste à une véritable professionnalisation du métier de politicien, avec des élus dont le niveau d'éducation ne cesse d'augmenter. Ainsi, en 2015, 81 % des membres francophones, et 83,9 % des membres néerlandophones de la Chambre des représentants étaient universitaires. En 2014, 85,3 % du nombre total de ces élus présentaient déjà une expérience politique au niveau local, témoignant d'une circulation en vase clos des hommes et femmes politiques entre les différents niveaux de pouvoir.²⁵ Dans la même veine, on observait qu'au niveau fédéral, aux lendemains des élections de 2024, sur 150 élus, 126 d'entre eux étaient déjà représentants politiques avant leur élection, contre 15 seulement issus de la société civile (et 8 étaient collaborateurs politiques).

¹⁹ *Idem*, p. 123.

²⁰ *Idem*, p. 127.

²¹ M. Weber, « PARLEMENT ET GOUVERNEMENT DANS L'ALLEMAGNE RÉORGANISÉE. CONTRIBUTION À LA CRITIQUE POLITIQUE DU CORPS DES FONCTIONNAIRES ET DU SYSTÈME DES PARTIS », IN *ŒUVRES POLITIQUES* (1895-1919), Albin Michel, Paris, 2004, p. 307-455.

²² B. Hibou, *Anatomie politique...* op. cit., p. 129.

²³ *Idem*.

²⁴ P. Rosanvallon, *La légitimité démocratique. Impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Seuil, 2008, p. 293.

²⁵ F. Bouhon & M. Reuchamps (dir.), *Les systèmes électoraux de la Belgique*, Louvain-la-Neuve, Larcier, 2024, p. 596.

106 d'entre eux étaient déjà à leur second mandat.²⁶ En France, Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely formulent cette même observation, qualifiant la politique française de « démocratie des surdiplômés »²⁷. Non seulement, ce constat questionne la légitimité des décisions prises par cette élite politique privilégiée et bien éloignée du quotidien des citoyens, mais il questionne également la santé de notre démocratie, au sein de laquelle le discours expert et technocratique s'est imposé par les chiffres, éloignant le débat et les considérations morales, considérés comme stériles. Ainsi, « parce que la démocratie représentative concentre le pouvoir de délibérer et de décider des normes qu'une société se donne entre les mains d'une minorité, et conditionne la participation effective à cette sphère à la possession d'un titre à gouverner, et non à la qualité de personnes soumises aux effets de ces normes, ce système politique rend possible non seulement la fracture, mais également la domination des personnes gouvernantes sur celles gouvernées²⁸ ». Au début du XXe siècle, Simone Weil dénonçait déjà l'asservissement des « manuels » à une minorité d'« intellectuels », des exécutants aux dirigeants, et les liens de subordination unissant les premiers aux seconds, notamment à travers la mise en place d'un État capitaliste, bureaucratique et technocratique structurant ces rapports de pouvoir.²⁹ Cet état de domination induit par l'architecture bureaucratique et ceux qui la contrôlent, architecture dont la complexité et la lenteur d'installation la rend presque impossible à détruire, était également développé par Max Weber à la même période³⁰.

Les positions de pouvoir occupées par nos dirigeants sont également fortement liées à une reconnaissance par le mérite, une thématique que nous avons déjà explorée à RTA lors de deux précédentes analyses consacrées à la méritocratie³¹, puisque occuper un poste de parlementaire, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, est étroitement lié au niveau d'éducation, aux diplômes, mais aussi au classement, et à la compétition, qui se joue principalement au moment des élections³². Cette dynamique concurrentielle entraîne un individualisme chez les candidats aux mandats politiques, à l'opposé d'une vision collective à laquelle un projet de société démocratique pourrait prétendre, et entretient la survie d'une caste composée d'élus qui bénéficient alors de privilèges. Cette manière d'envisager et de concevoir la politique est elle-même au cœur d'un processus de reproduction des élites et des inégalités sociales, des problématiques fortement explorées par Pierre Bourdieu³³, et le couple de sociologues Pinçon-Charlot³⁴. La violence sociale provoquée par ceux qui sont en possession du capital culturel, économique, social et symbolique ne doit pas être négligée, car elle aggrave le fossé entre les « sachants » et les « ignorants ». Une partie des citoyens les plus vulnérables

26 M.-L. Mathot et G. Woelfle, « Elections 2024 : voici les élus wallons, bruxellois et fédéraux », RTBF Actus, <https://www.rtb.be/article/elections-2024-voici-la-liste-des-elues-et-elus-belges-dans-les-differents-parlements-11387011>.

M.-L. Mathot, « Les élus les plus jeunes, les parlements les plus paritaires ou les plus expérimentés : quels sont les profils des nouveaux députés belges ? », RTBF Actus, <https://www.rtb.be/article/les-elus-les-plus-jeunes-les-parlements-les-plus-paritaires-ou-les-plus-experimentes-quels-sont-les-profils-des-nouveaux-deputes-belges-11387155>.

27 M. Dagnaud, J.-L. Cassely, *Génération surdiplômée. Les 20 % qui transforment la France*, Paris, Odile Jacob, 2021.

28 S. Van Outryve d'Ydewalle, « Chapitre 1. Renouveler la démocratie. L'hypothèse de la démocratie directe communaliste comme forme d'autogouvernement pour la transition écologiste », in O. De Schutter et T. Dedeurwaerdere (dir.), *L'État partenaire. Transition écologique et sociale et innovation citoyenne*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, p. 76.

29 S. Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Paris, Coll. Folio Essais, Gallimard, 1998, p. 16-17.

30 M. Weber, *La domination*, Paris, Éditions La Découverte, 2013, p. 100-101.

31 Sur la méritocratie, voir nos précédentes analyses à RTA : A.-S. Fontaine et F. Debatty, « Réfléchir en termes de fait social et résister à la dérive méritocratique », Intermag.be, RTA asbl, mars 2026, www.intermag.be/790, et S. André, « Réduire les inégalités tout en maintenant la compétition : le paradoxe méritocratique de l'institution scolaire en Belgique francophone », Intermag.be, RTA asbl, juin 2026, www.intermag.be/792.

32 Y. Pesqueux, *New Public Management (NPM)...* op. cit., p. 8.

33 P. Bourdieu, *Homo academicus*, Paris, Les éditions de Minuit, 1984 ; P. Bourdieu, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les éditions de Minuit, 1989.

34 M. Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, *La violence des riches. Chronique d'une immense casse sociale*, Paris, Éditions la Découverte, 2013.

finir par intégrer intimement cette infériorité culturelle et intellectuelle, par se considérer comme inapte à la prise de décision politique, et s'effacer volontairement devant l'élite dirigeante, lui déroulant ainsi le tapis rouge du « monopole de la violence légitime » (« violence » pouvant être comprise comme « contrainte », et « légitime » comme « acceptée par les citoyens ») de Max Weber³⁵, et le monopole de la prise de décision politique. Comme le souligne le philosophe spécialiste de la méritocratie M. J. Sandel dans son ouvrage « La tyrannie du mérite » : « La faute en revient à la rhétorique de l'ascension et à sa manière, obsessionnelle, de voir dans l'éducation une réponse à l'inégalité. Construire des politiques autour de l'idée qu'un diplôme universitaire est la condition d'un travail digne et de l'estime sociale a eu un effet dévastateur sur la vie démocratique. Ces politiques ont dévalué les contributions de ceux qui ne possèdent pas de titres, encouragé les préjugés contre les membres les moins instruits de la société, exclu effectivement la plupart des travailleurs du gouvernement représentatif et provoqué la réaction politique.³⁶ »

4. De la performance à la robustesse : repenser notre démocratie

L'imperfection : meilleur rempart démocratique contre l'efficacité technocratique...

Face à ces constats et pour permettre à la société de survivre durablement face à un monde fluctuant, nous souhaiterions introduire dans la réflexion le concept avancé par le biologiste et biophysicien Olivier Hamant, et envisager plutôt de privilégier la robustesse et l'incohérence, contre le concept de performance³⁷. Car l'incohérence qui caractérise la nature et sa stabilité peut s'appliquer à l'organisation d'une société pluraliste fondée sur la lenteur (du débat démocratique), la diversité, le partage, et les interactions. Partant de l'observation de notre environnement naturel depuis plusieurs milliards d'années, Olivier Hamant caractérise ainsi le concept de robustesse : celle-ci se construit sur l'hétérogénéité, la redondance, les fluctuations, les processus aléatoires, les erreurs, la lenteur, l'incohérence, l'imperfection, les inachèvements, des éléments en totale contradiction avec ce qui caractérise la performance néolibérale et l'idée qu'il faut privilégier l'optimisation et le contrôle, pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Comme au sein du monde végétal et animal, le biologiste préconise de valoriser la pensée systémique, c'est-à-dire qui se construit sur les liens et les interactions : « (la robustesse) crée des chemins alternatifs dans un environnement imprévisible³⁸ ». Pourquoi ne pas appliquer cette vision à nos systèmes politiques et plus largement à l'organisation de nos sociétés ?

Dans la société de la performance, on évite les conflits, parce qu'on n'est pas capable de les gérer. Dans la société de la robustesse, on apprend à vivre sur les fluctuations, et les contradictions créent l'équilibre. « Le rôle stabilisateur des contradictions est un fondement de la société démocratique robuste : la contradiction par les pairs est nécessaire à la publication des résultats scientifiques ; la censure des modérateurs empêche les escalades sur les réseaux sociaux ; les contre-pouvoirs sont nécessaires au fonctionnement des gouvernements ; [...] un jury tiré au sort – par définition moins compétent que des professionnels sélectionnés – est nécessaire à la légitimité du jugement, etc. Le contrat social est fondé sur de nombreuses contre-performances, et notamment sur des processus fondamentalement incohérents. Dans tous les cas, les contradictions nourrissent la robustesse des organisations.³⁹ ». Le tissu associatif est par ailleurs initialement basé sur ces notions de robustesse : les associations qui le composent sont plus lentes, plus incohérentes, plus hétérogènes, elles se fondent sur le lien et les interactions, elles laissent la place à l'imperfection, elles fluctuent.

35 M. Weber, *Le savant et le politique. Une nouvelle traduction*, La Découverte/Poche, Paris, 2003, p. 34-41 (Préface, traduction et notes de Catherine Colliot-Thélène).

36 M. J. Sandel, *La tyrannie du mérite*, Paris, Éditions Albin Michel, 2021, p. 168.

37 Lire à ce propos : O. Hamant, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Paris, Tracts Gallimard, août 2021 ; O. Hamant, *La Troisième voie du vivant*, Paris, Odile Jacob, 2022 ; O. Hamant, *De l'incohérence*, Paris, Odile Jacob, 2024.

38 O. Hamant, *Antidote au culte de la performance...* op. cit., p. 22.

39 Idem, p. 37.

tuent en fonction de l'implication de l'un ou l'autre de ses membres... Elles donnent des pistes pour une société robuste.

Dans cette optique, l'idéologie démocratique paraît la plus robuste, capable de résister aux fluctuations à venir. Mais son orientation et son organisation doivent être repensées de manière à lui réinsuffler de la lenteur, de la reliance, de manière également à accepter l'imprécision, l'imperfection et l'incohérence comme faisant partie d'un système résistant aux fluctuations d'une société en crise. Il est crucial de réaccepter le conflit et le débat au sein desquels les contradictions créent l'équilibre durable. De valoriser l'aléatoire, constitutif de la robustesse, par plus de tirage au sort par exemple, un système politique qui implique la participation active de citoyens non experts aux prises de décisions, et qui a déjà fait ses preuves dans plusieurs sociétés anciennes (l'Athènes des Ve et IVe siècles ACN, la Venise et la Florence de la Renaissance, entre autres), comme l'explique l'historien et archéologue flamand David Van Reybrouck⁴⁰. Crucial aussi de valoriser la décentralisation, l'auto-organisation à des niveaux plus locaux et l'autogestion⁴¹ (basées sur le modèle du vivant) sur base du fonctionnement du tissu associatif, en envisageant la formation d'un réseau plus modulaire et coopératif. La juriste et philosophe Sixtine Van Outryve d'Ydewalle avance ainsi l'hypothèse que « l'innovation sociale repose sur la sociabilité et l'implication démocratique⁴² ». Elle suggère ainsi l'idée de faire davantage participer les citoyens dans une optique de démocratie directe, où ceux qui prendront les décisions d'ordre politique pour la communauté seront également ceux qui seront à l'initiative des innovations écologiques et sociales, et ce, dans l'idée de supprimer d'une part l'écart existant entre les gouvernants et les gouvernés, et d'autre part le rapport de domination qu'il existe entre eux. La participation à l'exercice politique ne serait plus affaire de « professionnels de la politique », mais de citoyens directement concernés par les décisions prises collectivement et directement. Les débats autour de la suppression du Sénat ne seraient-ils pas l'occasion de réfléchir à une nouvelle institution, plus démocratique, plus directe, qui viendrait remplacer l'ancienne, jugée élitiste et dépassée ? N'est-ce pas cela, « moderniser » ? Alors, qu'attendons-nous pour nous mettre au travail ?



Pour citer cette analyse

S. André, « Dépolitisation et technocratisation du secteur public en Belgique. Démocratie et performance peuvent-elles faire bon ménage ? », Intermag.be, RTA asbl, octobre 2026,
URL : <https://www.intermag.be>.

40 D. Van Reybrouck, *Contre les élections*, Arles, Actes Sud, 2013.

41 O. Hamant, *La Troisième voie du vivant*, Paris, Odile Jacob, 2022, p. 206.

42 S. Van Outryve d'Ydewalle, « Chapitre 1... », *op. cit.*, p. 74.

Bibliographie :

- A. Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 2009.
- A. Berthier, « Entretien avec Geoffroy Carly. Résister à la marchandisation et à la dépolitisation de l'associatif », in *Agir par la culture*, n°77, printemps-été 2026, p. 14-18
- F. Bouhon & M. Reuchamps (dir.), *Les systèmes électoraux de la Belgique*, Louvain-la-Neuve, Larcier, 2024.
- P. Bourdieu, *Homo academicus*, Paris, Les éditions de Minuit, 1984.
- P. Bourdieu, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les éditions de Minuit, 1989.
- M. Chauvière, « L'exigence d'évaluation : entre démocratie et technocratie », in *Le journal des psychologues*, 2013/4, n°307, p. 24-29.
- M. Dagnaud, J.-L. Cassely, *Génération surdiplômée. Les 20 % qui transforment la France*, Paris, Odile Jacob, 2021.
- O. De Schutter et T. Dedeurwaerdere (dir.), *L'État partenaire. Transition écologique et sociale et innovation citoyenne*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2022.
- F. Facchini, « Pour une critique du modèle technocratique – savoir-marché politique et production de la loi », in *Politiques et management public*, vol. 11, n°3, 1993, p.63-75.
- M. Farge-Bonnet, « La défiance institutionnelle et crise de la démocratie au sein de l'Union Européenne », in *Laboratoire Droit International*, 7 octobre 2024.
- O. Hamant, *La Troisième voie du vivant*, Paris, Odile Jacob, 2022.
- O. Hamant, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Paris, Tracts Gallimard, août 2021.
- O. Hamant, *De l'incohérence*, Paris, Odile Jacob, 2024.
- B. Hibou, *Anatomie politique de la domination*, Paris, Éditions La Découverte, 2011.
- B. Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte, 2012.
- C. Istasse, « Quels intérêts sont représentés au Sénat ? », in *Les @analyses du CRISP en ligne*, 12 décembre 2025, www.crisp.be.
- B. Lautier, « « Qui ne dit mot consent – qui consent ne dit mot ». L'usage du mot « consensus » dans le vocabulaire du développement », in *Économie et institutions*, n°14, 2010, p. 41-67.
- M.-L. Mathot et G. Woelfle, « Elections 2024 : voici les élus wallons, bruxellois et fédéraux », RTBF Actus, <https://www.rtbf.be/article/elections-2024-voici-la-liste-des-elues-et-elus-belges-dans-les-differents-parlements-11387011>.

M.-L. Mathot, « Les élus les plus jeunes, les parlements les plus paritaires ou les plus expérimentés : quels sont les profils des nouveaux députés belges ? », RTBF Actus, <https://www.rtbf.be/article/les-elus-les-plus-jeunes-les-parlements-les-plus-paritaires-ou-les-plus-experimentes-quels-sont-les-profils-des-nouveaux-deputes-belges-11387155>.

N. Matyjasik, M. Guenoun (dir.), *En finir avec le New Public Management*, Paris, Institut de la gestion public et du développement économique, 2019.

A. Noppe, « Une nouvelle étape franchie dans la suppression du Sénat. Bart De Wever est à la moitié du chemin », *Le Soir*, <https://www.lesoir.be/757100/article/2026-07-03/une-nouvelle-etape-franchie-pour-la-suppression-du-senat-bart-de-wever-est-la>.

Y. Pesqueux, *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Public (NGP)*, doctorat, France, 2024.

J. Pieret, A.-E. Bourgaux, V. de Coorebyter, « Notre démocratie est-elle en crise ? », in e-legal, Revue de droit et de criminologie de l'ULB, vol. n°6, mars 2022.

M. Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, *La violence des riches. Chronique d'une immense casse sociale*, Paris, Éditions la Découverte, 2013.

P. Rosanvallon, *La légitimité démocratique. Impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Seuil, 2008.

P. Rosanvallon, *La contre-démocratie*, Paris, Points, 2014.

P. Rosanvallon, *Le bon gouvernement*, Paris, Éditions du Seuil, 2015.

M. J. Sandel, *La tyrannie du mérite*, Paris, Éditions Albin Michel, 2021.

S. Saurugger, « Crise de l'Union européenne ou crises de la démocratie ? », in *Décompositions démocratiques. Que faire avec la Russie ?*, Politique étrangère, 2017/1 Printemps, p. 23 à 33.

B. Van Haeperen, « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2012/2, Tome LI, p. 83-99.

D. Van Reybrouck, *Contre les élections*, Arles, Actes Sud, 2013.

M. Weber, *La domination*, Paris, Éditions La Découverte, 2013.

M. Weber, *Le savant et le politique. Une nouvelle traduction*, La Découverte/Poche, Paris, 2003. (Préface, traduction et notes de Catherine Colliot-Thélène).

M. Weber, *ŒUVRES POLITIQUES (1895-1919)*, Albin Michel, Paris, 2004.

S. Weil, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Paris, Coll. Folio Essais, Gallimard, 1998.