

## Les résultats culturels d'une "culture du résultat"

M. Sarkozy veut que ses ministres soient notés

par Jean Blairon, directeur de l'asbl RTA et Emile Servais, sociologue

**La presse écrite et télévisée européenne faisait état, en ce début janvier, d'une annonce de « changement » dans la culture politique française : les ministres seraient désormais jugés « sur résultats », à partir d'une feuille de route fixant des « indicateurs » établis avec l'aide du cabinet de consultance privé Mars&Co.**

Citons à titre illustratif quelques-uns de ces indicateurs : un nombre d'expulsions d'étrangers en situation irrégulière et un nombre d'admissions au titre de l'immigration de travail, soit l'immigration choisie (pour le Ministre de l'Immigration et de l'Identité nationale); la part de marché des films français en France ou la fréquentation des musées lorsqu'ils sont gratuits (pour la Ministre de la Culture); le nombre d'heures supplémentaires réalisées par les enseignants et l'ancienneté des enseignants en ZEP (pour le Ministre de l'éducation nationale); le nombre de ministres français présents à chacun des conseils des ministres à Bruxelles et à Luxembourg ( pour les Affaires étrangères), etc.<sup>1</sup>

Face à l'expression à tout le moins d'une surprise générale, le porte-parole de l'Elysée a indiqué qu'on ne voyait pas pourquoi « les ministres seraient les seuls (sic) à échapper à une « évaluation »<sup>2</sup> des « résultats » de leur travail ».

Les réactions se sont exprimées surtout dans deux directions : certains s'interrogeant sur le fait que le bruyant pensionnaire de l'Elysée semblait, quant à lui, à l'abri de tels indicateurs ; d'autres mettant en avant une politique d' « infantilisation » des Ministres, « notés » comme les élèves des lycées. Certains ministres, issus de la sphère privée, désormais créditée a priori de toutes les vertus, déclaraient quant à eux « ne pas avoir peur de l'évaluation ».

Cette surprenante réplique apparaît évidemment comme l'envers révélateur du caractère intimidant de l'imposition de la dite « culture du résultat », c'est-à-dire du chantage de plus en plus débridé qui accompagne son « implémentation ».

Depuis longtemps, les travaux bien documentés et très argumentés de Jean-Pierre Le Goff ont exposé le caractère « barbare » de la « modernisation » des entreprises et des services publics, éducation nationale comprise<sup>3</sup>. Notons ici que nous franchissons un pas supplémentaire, puisque c'est le modèle scolaire « modernisé » qui est imposé en retour aux politiques, placés sous la férule d'un « maître » dont le volontarisme narcissique est trop martelé pour ne pas poser bien des questions (avec M. Fillon dans le rôle du surveillant-éducateur ?).

Il est donc plus que temps de s'interroger sur les effets possibles de ce « retournement » et de cette imposition culturelle



dans la sphère politique, au plus haut niveau (moins un) de l'Etat.

## **Culture du résultat ou culture de procédures ?**

Prenons, pour nous faire comprendre, un exemple concret. Nous le choisirons dans la politique belge, soucieux que nous sommes d'anticiper les effets d'une éventuelle adoption par notre pays des « progrès » de ses voisins, européens ou non<sup>4</sup>.

Prenons donc le cas de l'ambitieuse politique du gouvernement wallon habituellement appelée « Plan Habitat Permanent ». Il s'agit de fait de tenter d'aider les personnes qui résident de façon permanente dans des équipements collectifs dévolus à l'occupation touristique saisonnière, dont plus d'un est situé en outre en zone inondable. Pour beaucoup de ces « résidents permanents », leur situation est la résultante de facteurs multiples, subis pour la plupart (précarité, « descente aux enfers »), mais pas exclusivement (le mode de vie « au grand air » peut aussi constituer une aspiration).

Il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet d'audit privé ou à une agence de « marketing guerrier » pour « traduire » cette volonté politique en « indicateurs chiffrés » permettant la magique introduction d'une culture du résultat : on imagine sans peine que la « révolution politique de l'évaluation » conduirait dans ce cas à chiffrer ni plus ni moins le nombre de résidents relogés.

Nous aimerions montrer ici que cette culture du résultat serait non pertinente, inefficace et, à long terme, destructrice d'un droit fondamental, le droit à la culture.

Elle serait *non pertinente* puisque, comme à chaque fois<sup>5</sup>, on fait l'impasse sur la question de l'étalon pertinent (nombre de référence). Ainsi, le nombre de relogements de « résidents permanents » devrait être référé au nombre de logements disponibles au début de l'opération, par rapport au nombre de demandeurs (puisque le plan prévoit des départs volontaires ; il est vrai qu'une politique sarkozienne n'aurait sans doute pas inclus ce critère). Il faudrait donc par exemple établir le nombre de sociétés de logement social qui ne connaissent pas de liste d'attente, le nombre de logements qui y sont disponibles, ainsi que le nombre de logements privés accessibles à des revenus plus que modestes. On arriverait évidemment à un nombre plus proche de...1 que des quelque cinq mille personnes concernées<sup>6</sup>.

Elle serait *inefficace*, puisque l'on ne connaît que trop bien la manière de « faire du chiffre » : c'est de « faire tourner » les résidents commune par commune, en les transformant en une cohorte d'immigrants intérieurs : expulsés des communes signataires du plan, ces touristes de la désolation s'établiraient dans des communes voisines, avant d'être à nouveau invités à disparaître, au prix bien entendu d'une précarisation accrue à chaque « tour » de ce carrousel du « résultat »...

Elle serait enfin *destructrice* de la dernière propriété de ces personnes en difficulté : la culture<sup>7</sup>, incarnée pour ces personnes comme n'importe qui, dans l'investissement d'un territoire, d'une socialité, dans un rapport à la nature. Mais nous n'en sommes pas là.

Le Gouvernement wallon a été, à l'inverse du moderne Président voisin, bien inspiré



d'introduire dans son plan un **critère de procédure** particulièrement pertinent et efficace : l'obligation de concertation avec les personnes concernées, et ce par une instance indépendante des pouvoirs publics.

Ces concertations ont permis une véritable évaluation de la situation, c'est-à-dire une compréhension partagée de son sens.

Celui-ci peut se résumer comme suit :

« Les dimensions que nous venons d'évoquer fort sommairement montrent que la question du logement devrait être envisagée à partir d'une articulation en cascade : le logement lui-même (la caravane) est en articulation (d'ailleurs réciproque) avec un mode d'habiter, lequel est relié à un agencement territorial avec qui il entre en rapport (avec des passages facilités, ou des coupures, des frontières, etc.).

Nous posons aussi que ce territoire est, pour les individus et les groupes, un territoire existentiel, une matière créée et créatrice :

« Voilà, maintenant je suis redevenu un citoyen normal », constate ainsi quelqu'un dont le relogement s'est relativement bien déroulé. »

En d'autres mots encore, on peut dire que le logement est une métonymie du territoire existentiel (dans une relation de signification construite sur le mode « la partie pour le tout », comme on peut dire « une voile » pour « un navire »).

Les concepts d'équilibre relatif d'un mode de vie, de consistance d'un territoire existentiel, de degrés d'ouverture des relations sociales et spatiales sont centraux de ce point de vue.

## *D'un équilibre à l'autre ?*

Re-loger, dans une telle manière de voir, implique qu'on se préoccupe à tout le moins de ces dimensions. A quelles conditions l'équilibre quitté, même s'il était relatif, pourra-t-il être relayé par un autre ? Quel type de permanence rendra-t-elle le changement possible ? Quelle « composante de passage » faudra-t-il mobiliser pour réussir le départ ?

On peut penser qu'une bonne part de la réussite du re-logement dépendra des réponses trouvées pratiquement à ces questions.

Il conviendra à tout le moins de ne pas négliger de prendre en compte

- les dimensions matérielles (...);
- les dimensions sociales (...);
- les dimensions symboliques (...);
- les dimensions existentielles (...).

C'est dire qu'il convient de considérer l'action de relogement, au-delà de sa matérialité instrumentale, comme un pari multi-dimensionnel, comme une mise risquée sur plusieurs tableaux à la fois, mise que nous considérons comme devant être assumée collectivement : il serait d'une violence sociale extrême de reporter sur les plus fragiles le poids exclusif d'un pari qui nécessite une mise aussi élevée, dans un jeu aussi incertain.

Mise collective, qui implique des pratiques d'accompagnement multi-dimensionnelles, ainsi qu'une coordination politique très serrée, faute de quoi nous avons probablement toutes les probabilités qu'une dimension ruine toutes les autres... »<sup>8</sup>





Dans un tel contexte, une culture des résultats n'aurait pour efficacité plus que douteuse que de réduire les personnes concernées au statut de pions ou de cibles de politiques de destruction culturelle, dont le véritable étalon serait médiatico-politique, au grand dam des « bénéficiaires »...

Cette réduction au statut de pion ou de cible est considérée par Alain Touraine comme la négation même des droits culturels, menacés par les forces impersonnelles des marchés dérégulés<sup>9</sup>.

Ce déchaînement des forces impersonnelles étant paradoxalement proportionnel à une politique médiatique qui conduit le président Sarkozy à « faire don de sa personne », non plus à la France, mais à la presse, du moins à celle qui sert le complexe mondialisé « sexe-culture-pub » dénoncé par Paul Virilio<sup>10</sup>.

### L'alignement contraint

L'argument qui fait état du fait que les ministres ne seraient pas fondés à être « les seuls » à « échapper » à une culture du résultat est étonnant.

Dans un premier temps, on notera que les entreprises privées ne sont exposées à la « sanction des marchés » que partiellement. Elles peuvent par exemple obtenir de très bons résultats et être malgré tout « sanctionnées » (on se souvient en Belgique des cas tristement célèbres des usines de Renault-Vilvoorde et de VW-Forest, toutes deux performantes mais néanmoins fermées), elles peuvent avoir conquis des positions de monopole et enfreindre les « lois » de la concurrence (Microsoft), elles peuvent être peu performantes et être soutenues par des capitaux

publics (c'est-à-dire issus de la solidarité collective qu'elles s'ingénient à présenter comme un archaïsme et un frein).

La culture des résultats ainsi recontextualisée se révèle être ce qu'elle est : un concept qui n'est utilisé que lorsque certains intérêts l'exigent, soit une manière de leurre qui cache (mal) l'enjeu qu'il sert : la tentative de maximisation de tous les profits et la tentative d'affaiblissement de tous les contre-pouvoirs qui pourraient mettre un frein à ce passage à la limite.

L'introduire dans la culture des services publics ( ou pire dans les associations, comme le rêvent la Commission européenne et tant de firmes d'audits qui verraient ainsi se constituer un marché plus étendu<sup>11</sup> ) correspond davantage à une lutte culturelle qu'à un changement « technique » : comme toute domination, celle-ci procède en imposant les mots et les schèmes de pensée de la domination au contre-pouvoir, en cherchant, selon la forte image de Bernard Noël, à « l'étouffer avec sa propre langue ».

Et un certain nombre de hauts fonctionnaires ou de responsables publics ou associatifs se révèlent de fait fort pressés à imposer cette culture contre-nature dans les espaces qu'ils dirigent, trouvant, nous l'imaginons, outre quelques substantiels avantages<sup>12</sup> personnels, un plaisir de dominés culturels à imposer à leurs « troupes » un management « socio-économique », à leurs services un « marketing guerrier », en s'éloignant de plus en plus de la réalité des personnes qu'il s'agit d'aider ou de servir.

Et de fait les publicités tapageuses qui sont diffusées à leur initiative montrent des publics une image « lisse » et attracti-



ve fort peu conforme à la réalité des épreuves qui sont vécues par les personnes que de souriants mannequins publicitaires, toujours à la lisière d'une jouissance exhibée, sont supposés représenter.

### **La perte d'autonomie des champs politique, culturel et social**

En conséquence, la démocratie, qui est le produit de l'action de trois secteurs : le secteur marchand, certes, mais aussi le secteur public et le secteur associatif (dont l'importance quantitative et qualitative est très gravement sous-estimée, autant que ne le fut jadis la contribution du Tiers-Etat ou celle du mouvement ouvrier), régresse partout, sans que le lien éventuel à cet alignement contraint et à ses effets ne soit étudié : comment penser que les personnes réellement concernées par les problèmes d'emploi, de logement... puissent encore croire au jeu social en entendant les discours de « mobilisation » permanente qui sont tenus, comment peuvent-ils échapper à un sentiment de manipulation et de mépris ?

Dans les reportages consacrés au Plan Habitat Permanent que nous avons évoqués, et qui relatent sans complaisance des témoignages de bénéficiaires, on voit bien que c'est seulement l'action réelle déployée dans un temps non programmable, lent, patient et discret qui peut convaincre de la possibilité d'un changement.<sup>13</sup>

Mais notre préoccupation est encore plus large : avec la soi-disante<sup>14</sup> culture du résultat qui est mise en avant, c'est de fait l'autonomie de certains champs, chèrement acquise, qui est menacée.

Au niveau du champ politique, c'est la possibilité même d'un acte désintéressé

(ou tout simplement courageux) qui est compromise<sup>15</sup> : il est relativement facile de « faire du chiffre » sans se préoccuper des effets produits à moyen et à long terme, au niveau des bénéficiaires, du bien commun et du vivre ensemble.

Au niveau du champ culturel, on perçoit bien comment la ministre pourra « augmenter les parts de marché » des films français, au détriment même de ce qui fait l'essence de la culture : proposer des formes nouvelles dont l'étrangeté même (et l'insuccès relatif à court terme qui en est corrélatif) sera porteuse d'une interrogation sur le sens collectivement engagé ou partagé<sup>16</sup>.

Au niveau du champ social, on sait aussi ce à quoi conduit la « culture du résultat » : à une sélection en amont, qui privilégie comme bénéficiaires d'une action ceux qui en ont le moins besoin (puisque l'on est alors quasi assuré d'engranger un « résultat ») et en exclut de plus en plus ceux qui devraient en bénéficier (comme dans le logement social, l'insertion professionnelle, etc.).

Bref, c'est à la destruction programmée de ce qui fit partiellement la qualité de la civilisation européenne (l'autonomie des champs politique et culturel, la solidarité, la lutte pour l'égalité...) que nous assistons. Comme toujours avec Nicolas Sarkozy (et tous ceux dont finalement il incarne le profil d'une manière exacerbée, à droite comme à gauche), on assiste simultanément à une forte promotion d'un discours qui brouille tous les repères et cache les effets réels de l'action qui est entreprise : ne l'a-t-on pas vu s'emparer, au moment même où était promue la « culture du résultat » du thème antinomique



de la « politique de civilisation » promue par Edgar Morin, au mépris de toute correspondance dans le réel ?

Une fois encore, il conviendra de rappeler<sup>17</sup> que la soumission à un « environnement chaotique » imprévisible, ainsi que la promiscuité imposée (comme dans l'action du complexe « sexe-culture-pub ») sont des procédés employés dans les institutions totales pour détruire la culture de ceux qui y sont soumis. Avec M. Sarkozy, ses affaires de cœur, ses discours incohérents et détachés de manière flexible d'une correspondance dans la réalité, nous avons affaire à une imposition à grande échelle d'une « institution totale virtuelle » qui conduit à rendre impossibles toute résistance et toute dignité.

Au-delà de sa petite personne (au sens où G. Deleuze parlait de « la petite affaire privée »), c'est bien de capital culturel autonome (comme la liberté de créer authentiquement une existence individuelle et collective), d'égalité et de solidarité sociale qu'il est question, dans une domination qui va de plus en plus vers son extrême, à travers le brouillage permis par la sur-exposition de « l'existence » de celui qui court de plus en plus vite derrière le « modèle » d'une jet-set<sup>18</sup> qu'il aime tant à fréquenter...



## Notes

- <sup>1</sup> Informations données par *Libération* et *Le Monde* dans leur édition du 3 janvier 2008.
- <sup>2</sup> Les marques d'ironie sont de notre chef.
- <sup>3</sup> J.-P Le Goff a par exemple publié aux éditions La Découverte *Le mythe de l'entreprise (1995)*, *La barbarie douce (1999)*, *Les illusions du management (2000)*, ouvrages indispensables pour prendre la mesure de la « vague de fond » sur laquelle « surfe » le Président français.
- <sup>4</sup> La « mondialisation » a souvent pour effet, dans le champ social, de faire adopter les mauvaises idées développées à l'étranger, ou les caricatures de celles-ci; on se rappellera à ce sujet les nombreux voyages de responsables en France ou au Québec, d'où sont ramenées des « idées » servant surtout à déstructurer ce qui existe et fonctionne.
- <sup>5</sup> Comme par exemple pour la mise à l'emploi.
- <sup>6</sup> Chiffres répertoriés pendant la phase de démarrage du plan.
- <sup>7</sup> Une telle destruction n'aurait rien à envier à la destruction de l'autonomie culturelle des bénéficiaires réalisée dans les institutions totales (asiles, camps de concentration...) critiquée par E. Goffman, nous y reviendrons. Pour une présentation de ce point, cfr les textes de référence publiés sur le site *cohesionssociale.wallonie.be*, rubrique plan HP, chapitre méthodologie.
- <sup>8</sup> Extrait d'une analyse de témoignages de relogements réalisée par RTA disponibles sur le site *cohesionssociale.wallonie.be*, rubrique « concertation locale », chapitre « reportages et outils ».
- <sup>9</sup> Cfr l'interview d'Alain Touraine publiée dans le magazine électronique *Intermag.be*, numéro de juin 2005 (rubrique « dossiers »)
- <sup>10</sup> P. Virilio, *La bombe informatique*, Paris, Galilée, 1998.
- <sup>11</sup> Cfr E. Servais et J. Blairon, « Nouveau management et sens du travail, *Intermag.be*, numéro d'octobre 2007.
- <sup>12</sup> En Belgique, la réforme « Copernic » qui « modernise » les règles de promotion dans la fonction publique a eu surtout pour effet de permettre d'augmenter les seuls salaires des fonctionnaires dirigeants.
- <sup>13</sup> Cfr le site *cohesionssociale.wallonie.be*, rubrique « plan HP »
- <sup>14</sup> Nous n'ignorons pas que l'adjectif est invariable ; mais la faute traduit si bien le discours en circuit fermé qui est concerné...
- <sup>15</sup> On se reportera à l'analyse de Pierre Bourdieu : « Un acte désintéressé est-il possible ? », in *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994. L'auteur y montre qu'en favorisant dans l'univers autonome du champ politique les « comportements vertueux » sur le long terme, en faisant en sorte que les agents aient intérêt au désintéressement, il est possible de produire des conditions favorables à la poursuite de l'intérêt collectif :  
« (...) La question de la possibilité de la vertu peut être ramenée à la question des conditions sociales de possibilités d'univers dans lesquels des dispositions durables au désintéressement peuvent





être constituées et, une fois constituées, trouver des conditions objectives de renforcement constant, et devenir le principe d'une pratique permanente de la vertu ; et dans lesquels, du même coup, des actions vertueuses existent régulièrement, avec une fréquence statistique décente, et pas sur le mode de l'héroïsme, pour quelques virtuoses. » (P. Bourdieu, *op.cit.*, p. 164.

Nous en sommes loin avec un président qui a pris parmi les mesures urgentes celle de quintupler son propre salaire.

- <sup>16</sup> De même, Pierre Bourdieu a montré depuis longtemps dans son livre *L'amour de l'art* que la fréquentation des musées par les publics populaires dépendait avant tout d'un investissement massif et de longue durée dans un enseignement culturel digne de ce nom.

- <sup>17</sup> Cfr J. Blairon et E. Servais , « *Racaille* » et *banlieues virtuelles*, coll. Détournement de fond, Charleroi, Couleur livres, 2006.

- <sup>18</sup> Comme il est vrai beaucoup d'autres responsables politiques qui choisissant de s'aligner de plus en plus sur les standards médiatiques pour se faire connaître et reconnaître : on pense par exemple au récent show d'Hillary Clinton en « Desperate (white) housewife »... Nous sommes bien dans ces affaires en face d'un enjeu majeur : l'autonomie des champs, patiemment construite pendant plusieurs siècles et qui est au coeur de la culture européenne.