

Penser la dynamique associative Proposition d'une autre logique instituée

Travailler sur le sens de l'action permet à l'association de lier les contraintes gestionnaires et l'idéal collectif, à condition de cultiver l'esprit critique, la prospective, et à réfléchir à la capacité à faire mouvement, notamment par l'articulation entre les niveaux d'intervention micro, méso et macro.

La crise sanitaire a, pendant quelques mois peut-être, laissé planer l'illusion d'une réflexion en profondeur sur notre société. Les constats, au fil du temps, se sont faits plus nuancés, avec certes une profusion de contributions au débat public, mais aussi la perception de ce qui ne peut déjà être expliqué¹, la conscience de larges zones d'ombres quant aux effets réels de la crise² et d'importantes déceptions sur la prise en compte de la contribution des acteurs qui avaient cru un temps leur utilité sociale reconnue. Le monde associatif, qui n'échappe pas à cette phase critique, peut légitimement s'interroger sur son avenir : pour certains la perspective est très noire, inévitablement tirée par un puissant courant de marchandisation que la crise n'aura fait qu'amplifier, réduisant de plus en plus les associations à un rôle mineur, en tant qu'entreprises de moindre performance, ou en tant que simples opéra-

1 Cf. A. Dujin, « *Le virus dans la cité* », Esprit n°464, mai 2020.

2 Cf. L.-C. Viossat, « *Covid 19 et développement. Le scénario du pire est-il évitable ?* » Futuribles n°439, nov.-déc. 2020.

Christine Chognot est docteur en sociologie. Adjointe au directeur général Responsable de la mission de recherche et prospective à l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopss). Elle a publié *Le Sens de l'action dans les associations*, Eres, 2020. Cet article, présenté à titre personnel, n'engage que son auteur.

teurs de politiques publiques ; pour d'autres l'alternative est possible, mais à condition d'un positionnement critique beaucoup plus radical³. Différents facteurs sont identifiables quant à leur rôle dans l'inscription dans tel ou tel scénario : sens et intelligibilité du projet, compétences entrepreneuriales, vision stratégique et capacité d'anticipation, modèle économique, inscription territoriale, jeux d'alliances... Un autre élément moins souvent nommé, qui a trait à la capacité à penser le mode associatif, c'est-à-dire en premier lieu à s'émanciper de cadres de raisonnement souvent fermés, mérite aussi d'être examiné en tant que facteur déterminant. Le détour par un autre idéal peut en d'autres termes se présenter comme un préalable à la remise en perspective du rôle des associations dans la société.

Mouvement versus inertie ?

Malgré les tendances lourdes qui peuvent annihiler l'idée même d'une alternative, les doutes et les tensions dans lesquels sont pris les acteurs engagés, l'emprise du discours sur le managérialisme triomphant, le rôle politique des associations de solidarité et leur dimension mouvement semblent résister, comme force potentielle dans la société. Dans une perspective de transformation sociale – ou d'action de la société sur elle-même au sens de Touraine – on peut envisager cette dimension mouvement comme celle d'associations ayant la capacité à élaborer une analyse critique du modèle de société, à porter une alternative, à développer un système d'action cohérent avec leur visée. En se mobilisant par exemple pour une société humaniste et solidaire – critiquant ainsi le modèle du tout marchand – et se situant clairement dans le débat des régulations économiques et politiques, elles construisent des passerelles avec le mouvement de la société civile. Elles adoptent une posture volontariste pour réaffirmer, malgré les tensions qu'elles subissent, une identité institutionnelle politique et sociétale, au-delà de la seule efficacité organisationnelle à laquelle elles sont régulièrement ramenées.

³ Cf. « *Quel monde associatif demain ?* », colloque de la Maison des Sciences de l'Homme, nov. 2020.

La contribution des associations aux orientations de la société s'observe concrètement : l'interaction avec leur environnement n'est pas seulement une adaptation pour mieux asseoir un positionnement – une place dans un tissu économique, une reconnaissance par les politiques publiques

La contribution des associations aux orientations de la société s'observe concrètement.

– mais une contribution aux orientations collectives ; la dimension de mouvement s'incarne ainsi par la production de références collectives et par l'animation d'espaces publics spécifiques dans lesquels ces références sont produites et médiatisées. Cette contribution aux orientations de la société est une « conduite d'historicité » qui relève de la critique sociale et de la création culturelle : la création de références partagées et de dispositifs institutionnels est liée à la capacité d'invention comme à la capacité à prendre du recul par rapport aux cadres existants.

Le futur n'est pas écrit mais à construire⁴. Alors que l'enjeu central est aujourd'hui la capacité collective à élaborer une alternative au modèle de la société de consommation⁵, le mouvement de la société est traversé de forces contraires, certaines progressistes, d'autres régressives⁶. A l'heure où la défiance ébranle les équilibres politiques et démocratiques⁷, les associations peuvent-elles constituer un milieu favorable à l'émergence et la réalisation de micro-récits signifiants, aussi valeureux que les grands récits certes mythiques mais partiellement délégitimés ? Quels « grands récits » peuvent-elles porter et incarner dans leurs collectifs ? La dimension mouvement soulève en fait différentes questions pour les associations. Un premier enjeu est celui des références qu'elles promeuvent : ces références, constituées par les valeurs et les causes qu'elles incarnent, sont-elles perçues comme légitimes par les citoyens qui se mobilisent dans la société ? Un autre enjeu est celui des espaces « méso » dans lesquels la dimen-

4 Cf. H. de Jouvenel, *Futuribles* n°440, janv.-fév. 2021.

5 Cf. J. Haensen, « *De la société de consommation aux sociétés de satisfactions* », *Futuribles* n°439, nov.-déc. 2020.

6 Cf. G. Pleyers, « *Pandémie et changement social. Interpréter la crise pour en sortir* », *Futuribles* n°440, janv.-fév. 2021.

7 Cf. R. Sue, *Le Spectre totalitaire. Repenser la citoyenneté*. Les liens qui libèrent, oct. 2020.

sion mouvement parvient à s'inscrire dans des engrenages opérants, pour peser dans la société ; car chaque association, quand bien même elle déploierait de manière volontariste une capacité individuelle à interagir avec la société, demeure en partie démunie si elle agit seule⁸. Enfin se pose la question des dynamiques internes qui permettent de faire vivre concrètement cette dimension mouvement : elles se révèlent notamment par la culture interne et la place faite aux logiques d'engagement : ce qui fait sens – l'humanisme, la solidarité – relève d'un monde commun partagé, de principes d'intelligibilité et de modes de légitimation diffus incarnés par des acteurs multiples, sur la base d'une « grammaire » commune et des « principes en action » qui la signent. Elles questionnent, de manière plus générale, le fonctionnement associatif et le lien entre « faire association » et « faire société »⁹.

Penser autrement l'association

Sans avancer « un » modèle d'association au rôle politique et à la dimension de mouvement, il semble néanmoins possible de travailler sur une logique spécifique, prenant appui sur les tensions entre différentes polarités : elle dépasserait la configuration d'« OMS » au sens du courant utilitariste de la sociologie des Organisations de Mouvements Sociaux, mobiliserait le potentiel réflexivité des think tanks, s'inspirerait de la culture politique et militante des Nouveaux Mouvements Sociaux (NMS) et des Nouveaux Mouvements Globaux (NMG), pour tendre vers une logique que l'on pourrait nommer « Mouvement institué, critique, altruiste, humaniste de solidarité » (« MICAHS »), construite collectivement et instituée par une analyse critique de l'ordre social ainsi que par une intervention dans la société sur la base de valeurs humanistes et solidaires.

Les paradigmes de l'action collective sont en effet nom-

⁸ Cf. Ch. Chognot, « *Le politique au niveau méso : le défi des constructions collectives* », Cadres n°480, mars 2019.

⁹ Y. Darnaud, « *Retrouver le chemin de l'humain et faire association. Les associations réinventent l'innovation* », Uniopss, janv. 2021.

breux et, comme l'a montré Daniel Cefai¹⁰, les configurations observées se démarquent tant par leur inscription dans la société que par leur culture ou leurs logiques de fonctionnement. Ils se déclinent selon des formes variées, qui vont des plus fluides, comme les collectifs alter informels en réseau, aux plus structurées, comme les OMS. Interroger la place de la dimension mouvement dans les associations conduit à les inscrire dans cet ensemble com-

Les paradigmes de l'action collective sont nombreux et les configurations se démarquent par leur inscription dans la société, par leur culture ou leurs logiques de fonctionnement.

posite. Les « nouveaux mouvements sociaux » incarnent la figure des mouvements de libération des années 1970, qui ont agi contre la ségrégation raciale, pour l'émancipation de la femme, contre les guerres de colonisation ou

encore, déjà à l'époque, pour l'écologie ; ils conjuguent la volonté transformatrice et l'engagement militant de leurs membres, qu'ils agrègent dans un projet institué, mais tourné vers l'intérêt général. Les OMS, organisations de mouvements sociaux, ont quant à elles construit des formes d'action rationalisées, stratégiques, qui ont à la fois assis leur influence et transformé leur identité, au sens où ils peuvent de plus en plus être perçus comme des acteurs corporatistes. Les nouveaux mouvements globaux se sont développés avec le forum citoyen planétaire, portant leurs idées grâce à la puissance de technologies de communication, avançant si besoin avec une réelle capacité de lobby. Les think-tanks, en développant une forte capacité d'expertise et d'analyse, ont la faculté de porter une réflexion alternative, voire critique ; mais ils demeurent en principe éloignés de la logique d'action que suppose le mouvement. Les mouvements alter, portant la configuration pure de l'action collective engagée mais détachée du pouvoir, se définissent par la mobilisation « ici et maintenant », pour les causes qu'ils défendent ; cette volonté d'agir ici et maintenant génèrent d'ailleurs de nouvelles expressions, comme celle de « do tank »...

10 *Pourquoi se mobilise-t-on ?*, La Découverte, 2008.

Une logique de mouvement suppose une intention de peser sur les orientations de la société. Pour les plus structurées d'entre elles, ou les plus offensives en termes de construction stratégique, l'analogie avec la configuration d'OMS pourrait être avancée : la rationalité instrumentale y est dominante, la théorie de la mobilisation de ressources peut y être vérifiée au sens où toutes les forces en présence, y compris l'engagement des salariés et des bénévoles, sont utilisées et « managées » pour le succès d'une cause, d'un événement, d'un projet ; à l'extrême le succès de l'opération, inscrite dans l'espace médiatique et en adoptant tous les codes, peut prendre le pas sur la cause elle-même (c'est le syndrome Téléthon).

D'autres, certes structurées mais demeurant polarisées par leur vocation altruiste et par leur culture humaniste et solidaire, agissent par un dispositif d'activité, le relie à l'espace public particulier qu'elles animent et développent avec lui une action politique dans leur environnement d'ancrage, voire dans la société au sens large. Cette configuration « MICAHS » englobe potentiellement un vaste ensemble d'associations ; leur contribution au mouvement de la société est certes moins massive que celle des OMS assis sur des puissants appareils de communication dans l'espace médiatique, mais diffus et réel. Par exemple une union régionale ou nationale porteuse d'une dimension mouvement, avec les valeurs humanistes et solidaires qu'elle promeut et les orientations sociétales qu'elle médiatise, peut s'inscrire dans cette forme-type de MICAHS. En tant que niveau méso, elle serait alors un MMICAHS... (Méso mouvement instituant, critique, altruiste et humaniste de solidarité).

Un vaste ensemble d'associations à la contribution au mouvement de la société moins massive mais diffus et réel.

Une association militante, de même, peut s'inscrire dans une logique de MICAHS, qu'elle soit en charge d'un large ensemble d'établissements et services (un groupe associatif médico-social) ou porteuse d'une activité de proximité à dimension réduite (une crèche associative). L'élément discriminant, en l'espèce, n'est pas la taille, mais plutôt la

logique dominante : dans une configuration idéale, celle-ci combine un projet de transformation sociale porté par les valeurs humanistes et solidaires, une culture de justice sociale effectivement à l'œuvre et partagée, des interactions internes permettant la participation et la réalisation d'une identité engagée, des activités référées au projet.

Les références mises en avant par les associations de type MICAHS doivent faire en tous cas faire sens ; ce qui suppose qu'elles ne soient pas totalement décalées des phénomènes globaux et qu'elles parviennent à se situer par rapport aux nouvelles figures de citoyens engagés qui s'en emparent. Ceux-ci ont la perception intuitive d'enjeux qui débordent le système politique d'un Etat donné et doivent s'articuler aux espaces institutionnels supranationaux. Ainsi, le militant humaniste comprend que les causes qu'il défend dépendent de phénomènes mondiaux et supposent que sa mobilisation parvienne à peser sur les grands déterminants de l'ordre économique et politique international. L'engagement concret pour des projets écologiques ou solidaires, dans la sphère personnelle, peut alors prendre pleinement sens par l'écho qu'il trouve dans le rôle plus global des ONG ou des mouvements alter, avec leurs actions et avec la symbolique du « grand récit » qu'ils incarnent (alors que cette fonction était peut-être plus exclusivement incarnée, dans une époque antérieure, par les institutions politiques officielles, les partis et les syndicats).

Tension donc latitude ?

Au-delà des discours fondés sur le postulat d'une reconfiguration managériale ou, à l'inverse, sur l'affirmation d'un rôle politique quasi canonique, la tension entre organisation ou « institution, entre corporatisme ou mouvement, semble permanente et non résolue, dans les associations comme dans leurs collectifs. La logique de mouvement se révèle par l'épreuve de la légitimation de leurs orientations et par l'épreuve de la réalité de leurs actions. Le pouvoir recouvre-t-il l'engagement ? La stratégie recouvre-t-elle le projet ? Les valeurs constituent-elles ou non le socle d'une culture partagée et légitime car ancrée, vécue, opérante dans les rapports sociaux ?

L'association parvient-elle à faire porter ces valeurs dans la société, parvient-elle à agir grâce à elles, à inverser des logiques d'exclusion dans son environnement d'ancrage, voire à transformer les représentations dans la société, plus largement ?

La logique de mouvement dans une association de solidarité relève de plusieurs dimensions essentielles. Les polarités de l'association de type MICAHS peuvent être repérées sur quelques axes principaux : le répertoire d'action, à situer entre structuration figée et fluidité ; la source du sens, découlant des normes ou à l'opposé de la fabrication collective ;

Un vaste ensemble d'associations à la contribution au mouvement de la société moins massive mais diffus et réel.

la philosophie, pouvant varier de la neutralité axiologique au choix volontariste des valeurs humanistes et solidaires ; la culture politique, conformiste ou portant à l'inverse la critique sociale et l'alternative ; le rapport au temps, plutôt passéiste ou plutôt prospectif. La dimension de mouvement semble reposer finalement sur une approche systémique, tournée vers l'avenir, orientée en valeurs. La démarche prospective en est une composante essentielle : il s'agit de mettre en évidence des marges de manœuvre et des issues possibles, de saisir des « tensions constructives » en faisant, suivant Gaston Berger, le pari de « *considérer l'avenir non comme une chose déjà décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire, dont la nature dépendra à la fois de nos forces, de notre habilité, de notre courage et d'un certain nombre de circonstances que nous ne pourrions jamais prévoir dans tous leurs détails* »¹¹.

Pour affirmer le rôle politique des associations et leur dimension mouvement, il semble en définitive nécessaire de sortir d'une forme de conformisme intellectuel, voire d'impensé sur ce qui fait la transformation sociale¹², ce qui

¹¹ Cf. G. Berger, *L'Attitude prospective*, 1958.

¹² E. Buccolo, « *Innovover, être hors-norme et l'assumer ! Les associations réinventent l'innovation* », Uniopss, janv. 2021.

forte l'innovation¹³ et même ce qu'est la gestion¹⁴. Car il n'y a pas de rôle politique sans une dimension institutionnelle, pas de dimension mouvement sans une volonté de transformation sociale et pas non plus de dimension mouvement sans un mouvement assumé en interne. Ce qui suppose d'accepter de travailler sur l'énigme de dynamiques collectives complexes, certes rationnelles mais interactives, aux tonalités affectives et subjectives. Car le paradoxe serait au final de passer à côté

Pas de rôle politique sans dimension institutionnelle, pas de dimension mouvement sans volonté de transformation sociale et pas non plus de dimension mouvement sans un mouvement assumé en interne.

du potentiel des acteurs engagés présents dans le milieu associatif de solidarité, chez les bénévoles (dont l'engagement est reconnu) mais aussi chez les personnes accompagnées et leurs proches comme chez les professionnels¹⁵.

L'exploration de la réalité, faite

de compositions, d'ajustements et de nombreuses variations, suppose d'observer finement, dans une approche micro sociologique – comment se jouent et se dénouent un ensemble de tensions, dont procède la dynamique de tout système. Cette analyse peut déboucher sur deux conceptions opposées du rôle politique des associations et de leur contribution au mouvement de la société ; d'un côté, ce rôle peut apparaître comme totalement écrasé par les effets de la mondialisation et incapable d'agrèger des citoyens et des collectifs en capacité de porter des « luttes » sociales ou politiques ; de l'autre, il semble pouvoir prendre appui sur des espaces politiques émergents, où les acteurs associatifs seraient l'une des composantes d'un nouvel ensemble d'acteurs sociaux, agrégeant les valeurs qu'ils défendent au vaste ensemble du référentiel qui alimente le forum citoyen planétaire.

13 M. Juan, J.-L. Laville, J. Subirats (ss dir.), *Du social Business à l'économie solidaire, Critique de l'innovation sociale*, Erès, 2020.

14 Ph. Eynaud, F. de França, C. Genauto, *Solidarité et organisation – Penser une autre gestion*, Erès, déc. 2018.

15 Ch. Chognot, *Le Sens de l'action dans les associations*, Erès, sept. 2020.