

CH.8 Retrouver le chemin de l'humain et « faire association »

Yves Darnaud

Dans le cadre d'un rapprochement entre l'ERP et le réseau UNIOPSS-URIOPSS, des dirigeants et acteurs du monde associatif œuvrant dans différents domaines, social, médicosocial, santé, se sont engagés dans la construction d'une démarche prospective pour être mieux à même de concevoir, piloter et accompagner le changement. C'était pour les milieux de pratique l'occasion de démontrer leur capacité à produire du savoir autant qu'à penser les mutations de la société et de la vie associative. Les travaux menés dans deux ateliers, l'un en Auvergne-Rhône-Alpes, centré sur le nouveau paradigme du « parcours » des personnes accompagnées, l'autre en PACA, sur le thème « faire association en 2025 », ont convergé malgré des modalités et des contextes spécifiques. Les participants issus d'associations très différentes, de par leur taille, leur domaine d'intervention, leur ancrage plus ou moins important dans l'environnement, le territoire, la société civile, ont très vite partagé le désir de questionner ce qui fait sens dans la vie associative. Peut-on encore se prévaloir d'une hypothétique « plus-value associative » au service des personnes accompagnées et de leur parcours ? Peut-on s'accorder sur les qualités « essentielles » qui pourraient caractériser le fait associatif, sa créativité, son pouvoir d'agir, de s'adapter, d'innover et sur les ressorts de l'action, les modes opératoires, les leviers susceptibles de jouer un rôle déterminant dans cette valeur ajoutée ? Les différents leviers explorés sont présentés ici de manière synthétique : dans un contexte porteur de bouleversements de grande ampleur, le modèle associatif peut être questionné ; les dynamiques de transformation concernent notamment la gouvernance et la dirigeance ; enfin, la perspective d'une réaffirmation de l'ancrage humaniste semble porteuse. Progressivement, par touches successives, et bien au-delà des différences de taille, de modèle d'organisation et de pratique, la démarche prospective a conforté dirigeants et acteurs dans ce qui fonde la vie associative, donne tout son sens à son action, et peut caractériser ses qualités « essentielles ».

1 - Le monde associatif questionné dans un contexte de bouleversements de grande ampleur

Dans un monde en mutation, la vie associative dans tous ses états

De nombreux travaux documentent l'évolution du monde associatif dans un environnement à la fois plus marchand et marqué par le courant bureaucratique. « *Le mouvement associatif « de projet », mobilisant des acteurs impliqués en réponse à des problématiques locales, prend progressivement la forme d'entreprises associatives mobilisant des professionnels et des experts. Cette tendance s'accroît au fil des réformes, qui cadrent les activités comme les métiers ou les formations. Les politiques publiques de solidarité semblent plus relever d'une approche technobureaucratique que d'un projet de société. Les cadres rigides, cloisonnés, la segmentation des services et le morcellement des pratiques favorisent peu une approche globale et transversale des problématiques sociales.*¹

¹ Bernard CAUBERE, président de l'Agence Solidarité Logement

Au tournant des années 2000, c'est un changement de paradigme qui se réalise avec la LOLF².

Dans les associations, certaines configurations typiques semblent s'installer, avec notamment une gouvernance où une nouvelle articulation voit le jour, déstabilisant le rapport entre président et directeur ou plus fondamentalement le socle issu de la culture et de l'histoire des femmes et des hommes qui avaient construit ces institutions.

« Essentiellement financée par des fonds publics, l'association devient progressivement une entreprise sociale « parapublique ». Son développement répond autant à un désir de survie et de garantie de l'emploi des salariés que de croissance et de diversification des services. Des organisations pyramidales se mettent en place éloignant progressivement les salariés des « associés », identiques à celles de l'entreprise. »³

« Pour certaines encore, le constat est celui d'une perte de souffle et de l'élan militant ou confessionnel des origines, voire la mise sous tension des collectifs de travail et une élévation des niveaux de risque : fracture de la cohésion interne, élévation des risques psycho sociaux, invocation du droit de retrait, fragilités diverses dans la posture managériale, turnover des équipes, licenciements, etc.»⁴

« C'est, entre autres, cette complexité qui a rendu difficile l'articulation entre le politique et le technique, l'engagement militant et les obligations de gestionnaire. » (...) « A ce phénomène s'est ajoutée depuis plus de 10 ans une dérive conduite par les professionnels que nous sommes, consistant à convoquer et à cantonner trop souvent nos administrateurs au simple rôle d'employeur sur des questions de préservation des emplois et des ressources, oubliant l'importance du discours politique de nos associations et la place des usagers dans ce dernier. » (...) « Cette absence de discours politique a conduit nos associations à devenir des prestataires, gestionnaire assimilable à des services parapublics en lien direct avec les financeurs, dépourvu d'une posture d'interlocuteur et d'interfaces des pouvoirs publics. Combien d'entre nous se sont surpris à parler de « tutelle » en lieu et place des financeurs présupposant d'emblée une gestion de fait. Sommes-nous donc des incapables majeurs ? »⁵

Les tentatives de transformation font souvent illusion. Dans bien des cas, elles sont vaines, et justifient des stratégies orientées vers le changement d'échelle qui, à défaut de libérer les énergies, la créativité, la capacité d'agir ou l'innovation, amplifient les effets délétères de la norme administrative et du « tout gestion ». Sous l'effet des exigences légales et techniques, contrepartie des fonds publics qui lui sont versés, le secteur associatif serait voué à un certaine « forme d'isomorphisme institutionnel » selon la formule de Bernard ENJOLRAS.

« Confrontées aux impératifs et injonctions du monde économique, les associations ont progressivement perdu le sens profond de leur identité et de leur action, de leur capacité à « faire société ». Elles n'ont pas su se définir et penser leur avenir dans un monde en pleine mutation. Faut-il y voir une forme de « servitude volontaire » ou l'aboutissement d'un processus où la gestion dans toutes ses facettes et sa complexité, a peu à peu focalisé toutes les attentions dans un contexte d'accélération des processus de contrôle, de planification et d'évaluation de l'action et de ses coûts. Dans l'urgence, il devient difficile

² LOLF : loi organique relative aux lois de finances.

³ Bernard CAUBERE, président de l'Agence Solidarité Logement

⁴ Nadia ZEGHMAR, directrice IREIS

⁵ Marc MONCHAUX, directeur Pôle Protection de l'Enfance Sauvegarde 13

de penser et, à fortiori d'avoir une parole critique vis-à-vis du système. D'où peut-être la convergence entre les nouvelles exigences des pouvoirs publics et cette fascination autour de la figure du « manager ». .../... Mais le risque est grand pour ces technostructures d'être déconnectées des sphères opérationnelles, de faire des choix et de prendre des décisions qui ne sont plus en phase avec le terrain et les milieux de vie ordinaires. .../...Seraielles devenues, sous l'effet d'une taille et d'une structuration excessive, des organisations bureaucratiques où les coopérations entre acteurs, la fluidité des pratiques, le « faire ensemble », sont pratiquement impossibles. Comment dès lors favoriser la culture du lien, les logiques de parcours pour les personnes accompagnées ? »⁶

Faire association faire société, les modèles en question

Face aux risques d'une évolution trop radicale, quoique paradoxalement assez incertaine, la question du sens ressurgit à l'interface de toutes les « présumées » missions et fonctions de l'association. Il y a urgence pour certains dirigeants, considérant son rôle de corps intermédiaire, à « ré-politiser » la vie associative et à développer sa capacité à « faire société ». Se pose alors la question de son degré d'ancrage dans le territoire, dans la société civile, de sa capacité à mobiliser les réseaux indispensables pour mener à bien son action. Il s'agit bien là d'un enjeu majeur si elle veut retrouver un tant soit peu de légitimité et conforter son identité dans ces différents domaines en deçà et au-delà de la fonction d'opérateur économique et de gestionnaire de fonds publics ?

Si l'on considère l'objet social, le cadre et la géographie de l'association sur un territoire donné il y a un « dedans » et un « dehors » avec des bénévoles, des salariés, des personnes accompagnées et des tiers qui constituent autant de relais entre l'institution, la société civile et les pouvoirs publics. Cette diversité d'acteurs, de profils, de motivations, de compétences, au même titre que l'intergénérationnel, la mixité, sont autant de facteurs susceptibles de développer la fonction sociétale, politique, entrepreneuriale et opérationnelle de l'association.

Dans bien des associations le discours dominant vise une meilleure prise en compte des besoins et attentes des personnes accompagnées et l'amélioration de leur parcours. D'où la nécessité de mobiliser et d'associer une pluralité d'acteurs qui n'ont pas forcément le même statut, que ce soit dans l'association où dans son environnement. Et si l'on veut garantir une certaine continuité et cohérence de l'action, encore faudra-t-il s'assurer qu'ils coopèrent suffisamment entre eux. Tout autant, la participation des personnes accompagnées et des proches aidants est recherchée. Leur accompagnement doit notamment permettre de développer leur pouvoir d'agir, leur capacité à être acteurs de leurs projets et de leurs parcours autant que du mieux vivre ensemble dans leur environnement. Mais cette pluralité d'intervenants, avec parfois des statuts, des cultures et des modes d'approche de la réalité très différents et décalés, rend parfois difficile l'action collective et les modes de coopération, notamment entre bénévoles et salariés. Entre le bénévole retraité ou actif, plus ou moins disponible, plus ou moins engagé et le salarié professionnel voire expert qui connaît les dossiers, les réseaux, les partenaires, le risque est grand d'un effacement progressif du militantisme et de l'action des bénévoles. Certaines associations tentent d'y remédier en précisant leur rôle et les modalités de leur implication dans la vie de l'association : recrutement, orientation,

⁶ Jérôme AUBERT, directeur général de la Fondation ARDOUVIN

formation, animation, encadrement, accompagnement, coordination et coopération avec les professionnels. C'est notamment le cas de la Sauvegarde 42 dont les objectifs et les modes opératoires sont clairement formulés dans le projet associatif en distinguant le bénévolat des instances dirigeantes du bénévolat d'action. Celui-ci vise entre autres à « développer l'engagement citoyen dans la réalisation du projet éducatif en réinventant de nouvelles formes d'engagement et de militance (...) et à engager la société civile dans l'action publique »⁷.

La capacité à « faire association » résulterait finalement des qualités nécessaires pour mobiliser, orchestrer et coordonner les ressources des différents acteurs. La dynamique et le processus engagé devraient les amener progressivement à élaborer un projet et à construire collectivement l'action au plus près des personnes accompagnées. Pour autant cette finalité serait réductrice si elle n'intégrait pas son l'action dans l'environnement, visant à améliorer le vivre ensemble. D'où l'intérêt d'un projet associatif, de projets stratégiques et de plans d'action qui affirment de façon suffisamment explicite la volonté politique des dirigeants de relier ces deux volets de l'action. Plus le projet de l'association intègre dans ses missions et ses pratiques les enjeux et défis à relever pour « faire société » dans son environnement, plus ce projet a des chances de mobiliser ses ressources internes et externes pour développer sa fonction sociétale, politique et opérationnelle.

C'est tout l'intérêt du projet « Agir ensemble pour le développement durable » de l'association SARA LOGISOL qui fait un lien étroit entre sa mission, l'accompagnement social de personnes en situation de vulnérabilité, et les enjeux du développement durable. Il s'agit d'un enjeu majeur qui consiste à rapprocher sur un même territoire une diversité d'acteurs, non seulement pour mieux répondre aux besoins et attentes des personnes accompagnées, mais également, avec eux, être promoteurs du développement durable et améliorer la vie en société... Par voie de conséquence, c'est aussi l'occasion pour cette association de penser durablement son propre développement en recherchant un meilleur ancrage dans la société civile.

L'exercice du « mieux faire ensemble » au plus près des intérêts et des besoins des personnes semble inspirer de nouveaux modèles d'action. D'horizons différents, des professionnels qui ne supportent plus les contraintes de l'institution - et veulent préserver une certaine indépendance dans leur engagement et action - proposent leur service avec un statut d'autoentrepreneur, d'indépendant, pour apporter des réponses d'un autre type aux besoins de certaines personnes ou familles en situation de vulnérabilité ainsi qu'à certaines associations dont c'est la mission. C'est le plus souvent une plateforme qui met en relation le demandeur (client) et le prestataire (autoentrepreneur). Selon leurs promoteurs, les avantages des plateformes sont importants : outre la réponse à des besoins non suffisamment couverts, la réduction des coûts, la simplification des tâches de gestions (financières et RH), la qualité du service rendu est évaluée directement par le « client » demandeur. De nouvelles organisations et de nouvelles pratiques voient ainsi le jour sous des formes juridiques différentes (association, SCIC, fondation...).

C'est l'exemple de l'association FenêtreS qui, dans le cadre d'un projet de SCIC, met en œuvre une stratégie qui vise à « associer » tous les acteurs et partenaires d'une plateforme de services. « *Le concept de plateforme se construit à travers une coopération*

⁷ Sylviane LAMBOURG, directrice Développement, Qualité, Vie associative (DDQVA). Sauvegarde 42

ouverte à tous les acteurs d'un territoire, professionnels, institutionnels et de la société civile. L'idée étant de répondre à la demande ou à un besoin repéré, par un déclouisonnement de l'aide sociale institutionnelle, à partir d'une mise en lien des potentialités d'un réseau le plus large possible et des ressources multiples qui le constituent.»⁸

Dans ce cas de figure le modèle « collaboratif » croise vie associative et logique commerciale, fonds publics et fonds privés, selon un mode de gouvernance de type sociocritique ou holocratique, ou encore « do-ocratique » (leadership de compétences, le pouvoir à celui qui fait) qui favorise la participation, l'autonomie et la liberté des individus pour libérer leur potentiel de créativité et d'action. Si certains y voient une rupture et un clivage fort avec les organisations plus traditionnelles du secteur associatif, d'autres insistent sur leur complémentarité pour offrir une gamme de services plus large aux personnes accompagnées et faire du « sur mesure » avec chacune d'elles. Outre leur capacité à orchestrer un ensemble de ressources captées dans leur environnement, avec des tiers « passeurs », elles peuvent utilement relayer l'action des institutions plus traditionnelles. Certaines associations envisagent très sérieusement d'intégrer ces nouveaux modèles pour faire évoluer leurs modes d'intervention selon un processus qui permettrait soit une hybridation progressive de leur organisation initiale avec une ou des plateformes, et faire jouer ainsi les complémentarités des différents modes de gestion et d'action, soit une transformation de l'association elle-même en plateforme de services. C'est le pari de l'association Rhésos, association intervenant dans le Vaucluse pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de précarité. *« Parce qu'elle est soucieuse de répondre avant tout aux attentes d'individualisation des services de son public, et d'inclusion plus forte de ses activités avec celles des acteurs sociaux et économiques du territoire, tout en s'adaptant à la demande d'une meilleure efficacité des financements publics, Rhésos a fait le choix en 2019 de reconfigurer son organisation en mettant en place une plateforme de services. Une plateforme de services ne peut se résumer à un simple rassemblement d'entités organisationnelles préexistantes mais doit représenter une véritable reconfiguration obéissant fondamentalement à une autre logique centrée sur la personne bénéficiaire, ses parcours et projet de vie, ses attentes, ses compétences sociales, ses ressources personnelles, son développement. La reconfiguration de Rhésos en plateforme de services intégrée, puis à court terme son ouverture à d'autres acteurs dans une logique collaborative, se réalise en intelligence collective pour préfigurer un fonctionnement plus horizontal de l'association.»⁹*

2 – Les pratiques des dirigeants dans les dynamiques de transformation

Y aurait-il un sursaut de la vie associative, une volonté, une quête d'émancipation qui impactent progressivement nos organisations et nos pratiques ? La diversité et la confrontation des modèles de référence (entrepreneuriat, solidarité, plateforme...), les différents styles de management (institution autocentrée, centrée sur la personne accompagnée, centrée sur la personne accompagnée et l'environnement) semblent jouer un rôle déterminant dans les choix politiques, stratégiques et les processus engagés tant au sein de l'association que dans ses rapports avec d'autres acteurs institutionnels et la société civile. Ils peuvent favoriser une refondation du projet associatif avec une

⁸ Tony SERRA, membre du comité technique et scientifique de l'ERP

⁹ Carole RINGAUD, directrice générale de RHESOS

transformation progressive des modes de gestion et d'action de l'association qui dans certains cas peut aller jusqu'à une rupture avec son histoire, ses valeurs, son organisation, son style de management.

L'émergence d'autres formes de management

« On assiste en effet à bien des endroits à une reconfiguration de la vie associative, de l'engagement bénévole, citoyen, militant. La société civile fait preuve d'initiatives multiples, avec ses ressources, ses richesses propres au sein de collectifs, souvent méfiants vis-à-vis des institutions. Des réseaux se croisent, s'articulent dans des configurations, des organisations moins autosuffisantes.

Avec le concept d' « organisation du seuil », un pas de côté est fait dans l'analyse des organisations pour se distancer des institutions autocentrées au profit d'une vision plus fluide des systèmes. Il prend le contre-pied des discours managériaux dominants. L'association est davantage ouverte sur l'environnement et intègre l'ensemble des interactions périphériques. »¹⁰

Dans tous les cas de figures, les processus à l'œuvre visent à mieux articuler les logiques verticales, descendantes, segmentées, et les logiques horizontales, transversales et ascendantes pour rapprocher toutes les parties prenantes de l'action. D'où l'importance de faire évoluer la gouvernance et la dirigeance au plus près des acteurs de terrain et de remédier à la distance entre instances dirigeantes et unités opérationnelles, qui favorise peu les échanges, la communication, le partage d'informations mais aussi des risques. L'enjeu est de taille si l'on veut avoir une vision suffisamment partagée et cohérente des choix politiques des uns et des pratiques opérationnelles des autres, et construire collectivement l'action, lui donner toute sa valeur, son sens. Ce rapprochement des instances dirigeantes et des sphères opérationnelles permet de produire collectivement du savoir et du changement. La volonté politique, l'implication des instances dirigeantes, le type et le style de management pour concevoir, piloter et accompagner le changement, seront déterminants du bon déroulement et de l'aboutissement des projets. La participation, voire la contribution de tous les acteurs est recherchée.

C'est l'exemple du projet de l'ADVSEA. *« La priorité pour la directrice générale au moment de sa prise de fonction était d'aller à la rencontre des professionnels et de « prendre le pouls » dans les services. Très vite elle capte les ambiances de travail, le sentiment d'abandon, le vague à l'âme de certains, et découvre des zones à risque qui nécessitent de prendre des mesures adaptées. Le projet de la Verdière va lui permettre de relancer la dynamique associative, et de redonner du « souffle » à l'association. La participation/contribution des personnels est fortement recherchée : « j'ai besoin de vous, je ferai avec vous... l'association sera ce que vous en ferez avec moi ». Progressivement, le mode de management contributif s'énonce clairement, sans laisser place à l'ambiguïté. Il porte ses fruits et réanime les rapports humains, professionnels, le sentiment d'appartenance à l'association. Les cadres opérationnels vont jouer un rôle important tant leur capacité à relayer l'action de la directrice générale dans les services va s'avérer déterminante. L'élan des professionnels et de leurs représentants a été déterminant. Il a eu un effet d'entraînement sur les administrateurs. C'est l'aboutissement d'une méthode*

¹⁰ Jérôme AUBERT, directeur général de la Fondation ARDOUVIN

basée sur le faire ensemble, un management plus contributif que participatif, un process plus ascendant (bottom-up) que descendant (top-down).¹¹»

Autre exemple, le projet « Vision partagée 2022, notre vision du CODASE de demain ». « Dans un contexte où il faut gérer différentes crises la question se pose, pour la gouvernance et la dirigeance, de la manière de relancer un processus qui puisse réinterroger les fondamentaux dans une association conservatrice sur certains aspects. Le choix des dirigeants de provoquer un débat collectif s'exprime dans cette démarche de vision partagée. Un consultant est associé à la réflexion pour accompagner une méthode qui se veut contributive et pas seulement participative. La démarche va nécessiter une implication forte du directeur général dans les services. Malgré la volonté d'un débat collectif avec les directeurs opérationnels, l'adhésion au processus reste partielle et source de controverse. La conviction du CA et du DG, la loyauté des directeurs « sceptiques » vis-à-vis de leur hiérarchie et l'enthousiasme de certains salariés l'emportent finalement sur les mouvements d'opposition. Cette démarche a permis, dans une période de crise et de turbulence, révélatrice de dysfonctionnements, de remobiliser les acteurs de l'association. Elle constitue un réel levier et rend possible certaines transformations, en inscrivant l'organisation dans une nouvelle dynamique, avec un document de référence qui va laisser une trace durable dans les prochaines années. »¹²

Ces deux exemples mettent en relief un type de management plus contributif que participatif où se révèle tout particulièrement l'autorité des managers dans leur capacité à dire la valeur de chacun et à faire monter en compétence les acteurs de l'association (cf. étymologie d'autorité : faire grandir l'autre), à les accompagner sans faire à leur place, à ouvrir les champs du possible, à relier et pratiquer l'intelligence collective... Cela renvoie à la notion de leader « utile » capable de « réveiller la pensée », de développer l'art de la controverse tout en recherchant la convergence pour construire collectivement l'action. Faut-il parler de nouvelles pratiques managériales ou de pratique plus en conformité avec les valeurs, l'éthique des associations de solidarité ?

La nécessité d'une autre dimension

Pour autant, il y a urgence à remédier au retard pris dans différents domaines tels que l'information, la communication, le numérique. Ils peuvent fortement contribuer à mieux connaître les ressources de l'environnement et à favoriser les rapprochements, les interactions entre acteurs et partenaires. Or c'est peut-être là que les résistances sont les plus fortes, que ce soit par méfiance, méconnaissance, manque d'intérêt ou parce que cela n'apparaît pas comme une priorité. C'est d'autant plus regrettable que ces nouvelles disciplines et technologies peuvent sensiblement faire évoluer le penser, l'agir collectif, et opérer en profondeur sur les représentations et l'action.

Tout en contribuant à développer l'agilité organisationnelle et comportementale pour « relier » idées, énergies, talents, certains modes de communication mettent davantage en jeu la part sensible des acteurs, leurs émotions, leur humanité, leur quête d'accomplissement de soi. Certains documents audiovisuels en témoignent et valent parfois tout autant - sinon mieux - que de longs discours relatant les actions menées par les associations. C'est l'exemple du film documentaire du CODASE sur

¹¹ Lara MAZELIER, directrice générale de l'ADVSEA

¹² Hervé TERNANT, directeur général du CODASE

l'accompagnement éducatif en milieu ouvert: « *La réalisation d'un documentaire constitue une des réponses à ce désir d'informer, de communiquer, de rendre plus accessibles et plus compréhensibles, les missions d'un service d'aide éducative à domicile auprès d'un large public. Pour les familles, le film documentaire peut contribuer à « modifier » les représentations et les a priori en leur donnant la parole. Pour des parents, entendre et comprendre les parcours d'autres familles, puis partager lors d'un débat post-projection sera précieux et soutiendra les processus de co-construction à l'œuvre au sein des accompagnements éducatifs. Pour le grand public, une diffusion sur une chaîne tv (généraliste ou TNT) permettra à chacun de se positionner sur une thématique généralement peu abordée sereinement dans les médias. Il s'agira davantage de faire ressentir que d'expliquer, d'amener à découvrir plutôt que de décrire. Au travers des portraits, des situations, nous souhaitons souligner toute la richesse et la complexité de ces missions.* »¹³

Pour autant, les dynamiques de transformation du monde associatif n'échappent pas à la dégradation du climat social, à la perte de repères, à la défaillance de l'autorité et des règles, au sentiment de l'inutilité et du vide, à la perte du sentiment de reconnaissance. Porté à son acmé, ce nouveau contexte peut être à l'origine de l'entrée dans un scénario de crise dès lors que des facteurs internes se cumulent et viennent tendanciellement précipiter l'angoisse du changement. La question qui se pose immédiatement, après l'énonciation d'une situation dans laquelle l'institution se trouve placée à l'origine de la souffrance collective, est celle de savoir comment dépasser valablement ce constat pour mettre en route une dynamique positive de nature à réconcilier les collectifs de travail avec leurs missions, et, construire sur des bases renouvelées une cohésion collective.

N'y aurait-il pas là matière à (re)trouver « l'essentiel » de ce qui caractérise le fait associatif quand il s'agit de mieux penser et agir ensemble dans une tension permanente entre vulnérabilité et créativité ? N'est-ce pas dans des organisations qui font preuve d'un certain degré d'humanité et de solidarité que la vie associative est la mieux à même de développer sa capacité à « relier » des idées, des énergies, des talents, des ressources dans des territoires qui privilégient les rapports de proximité, et, qu'elle peut retrouver toute sa légitimité, et son action tout son sens ?

3 – L'esquisse d'une réaffirmation de l'ancrage humaniste

L'approche des qualités « essentielles » dans le renouveau du fait associatif est d'autant plus importante que celui-ci, outre le contexte évoqué précédemment, semble « aspiré » par des modes de gestion de plus en plus techno-bureaucratiques dont l'une des caractéristiques est d'aseptiser les rapports humains, de déshumaniser les rapports sociaux et professionnels. Les normes, le cadre et les standards de l'action conditionnent les pratiques managériales et de terrain avec le risque de « surdéterminer » l'action et de freiner la créativité, les initiatives innovantes, la prise de risque, ...

L'urgence d'autres relations

Comment évoluer dans des organisations de travail où le stress est omniprésent ? Pourquoi parle-t-on autant de la souffrance et de la qualité de vie au travail, de la

¹³ Hervé TERNANT, directeur général du CODASE

prévention des risques psychosociaux ? Le bien-être, l'épanouissement de l'être humain, le bien vivre ensemble seraient-ils à ce point menacés alors qu'ils sont au cœur même des missions du monde associatif ? Comment concevoir et développer « un plus d'humanité » dans un contexte où la saturation, l'urgence, la complexité, l'accélération des processus, l'incertitude, les ambiances de travail parfois morbides, mortifères, les émotions déplaisantes risquent de compromettre, d'entraver tout ce qui fonde le lien social, au risque du contresens ou du non-sens ?

« La sortie de crise suppose de négocier avec l'environnement interne et externe une solidité nouvelle, une capacité de rebond, une plasticité retrouvée face aux aléas, en somme tout ce qui caractérise une résilience individuelle puis organisationnelle. La résilience est un enjeu majeur du management des risques et de la gestion des crises¹⁴. Les priorités sont, certes, prévenir et protéger, mais aussi guérir ou rendre la guérison possible. »¹⁵ Mais, comment favoriser la résilience ?

Dans une organisation, un dispositif, un réseau, l'action est d'abord éprouvée avant d'être réfléchie. Le cadre de l'action, le normatif, le stress, peuvent étouffer la créativité, le penser et l'agir collectif parce qu'ils impactent le « bien-être » physique, psychique et social des acteurs. Si certains sont plus vulnérables, pour autant, « ils ne justifient pas le fait que les autres ne sont pas vulnérables et qu'ils doivent appartenir à des catégories qui masquent une vision universelle de la vulnérabilité constitutive de la vie humaine »¹⁶. Comment alors, concevoir et rendre possible un rapport dynamique entre vulnérabilité et créativité, pour que les jeux d'acteurs fassent suffisamment preuve d'humanité et d'engagement, de résilience ?

Ouvrir sur les neurosciences ?

Les apports des neurosciences peuvent éclairer pour partie ce qui peut favoriser, voire restaurer les relations entre intervenants sociaux et personnes accompagnées, entre membres d'une équipe ou dans une chaîne hiérarchique, autant que les pratiques managériales. Ils permettent d'établir de manière scientifique la plus-value des compétences comportementales (soft skills), au sein d'une organisation et au service du collectif, les compétences techniques (hard skills) étant nécessaires mais insuffisantes pour « relier » les idées, les énergies, les talents, les émotions positives. En France on connaît surtout les neurosciences cognitives (apprentissage, mémoire, langage, tout ce qui est rationnel). Moins connues sont les neurosciences affectives et sociales (science récente) qui concernent davantage les capacités relationnelles de l'être humain.

Pour pratiquer l'intelligence collective, il faut faire preuve d'intelligence relationnelle et émotionnelle. La relation suppose une égalité, une confiance, une collaboration, une réciprocité, de l'empathie et une certaine capacité à percevoir son vécu émotionnel et celui d'autrui, et à le restituer. La restitution de l'émotion rassure, donne confiance et humanise la relation qui dépasse le simple rapport expert-technicien / objet. L'empathie nécessite un travail sur soi, notamment pour apprendre à mieux se connaître, à identifier ses propres émotions. Elles jouent un rôle capital dans le développement de la personne, les rapports humains et sociaux. Dans les cursus de formation et d'une

¹⁴ David D.WOODS, Erik HOLLNAGEL, 2006.

¹⁵ Nadia ZEGMAR, directrice de l'IREIS

¹⁶ L'éthique du Care dans « Conférence de consensus, Le travail social et la recherche » Marcel JAEGER / DUNOD 2014.

façon générale, ce n'était pas dans la culture du travail social de mettre en jeux les affects et d'exprimer ses émotions dans les rapports sociaux. Les concepts de « technicien de la relation », de « juste distance » en disent long sur le formatage du travail social pendant des décennies.

Les organisations sont souvent décrites comme des « sites de la douleur et de la souffrance ». Pour autant des actes de compassion se matérialisent à tous les niveaux d'une organisation (Christophe Dejours¹⁷). Certains auteurs comme François Dolto ont insisté très tôt sur le rôle des émotions de compassion dans les rapports humains et sociaux au sein des organisations. Pour autant, les études portant sur la compassion dans les organisations sont relativement récentes. Les réflexions sur cette notion sont issues de différents champs de recherche tels que la philosophie, la psychologie, la sociologie et la médecine. Il est commun de considérer la compassion comme une aptitude individuelle. La recherche montre qu'elle est aussi un processus collectif et dynamique que l'on retrouve chez les individus, dans les collectivités et au sein des organisations.

Conclusion : faire association ou l'indispensable retour sur l'éthique ?

L'approche des neurosciences est d'autant plus intéressante qu'elles confortent la visée éthique de l'association et de son action comme susceptible de jouer un rôle déterminant dans le renouveau du « faire association et du « faire société ». A quelles valeurs fait référence l'association dans son projet ? Et qu'elle en est la portée dans la gouvernance et l'action quotidienne sur le terrain pour faire évoluer les pratiques de chacun dans une relation « essentielle » à l'autre ? Partager une certaine vision, construire collectivement l'action impliquent la confiance, et pour ce faire, la reconnaissance, voire l'estime (qui dit la valeur) de l'autre, de ses talents. L'éthique doit notamment renforcer les relations de confiance entre les différents acteurs, donner du sens aux projets et aux pratiques, être un vecteur de cohérence et de cohésion.

L'éthique se fonde d'abord sur la valeur de la personne, mais également sur la valeur des liens sociaux dans lesquels chaque personne se reconnaît comme partie prenante d'une communauté de personnes où la solidarité protège autant qu'elle oblige. L'ANESM rappelle que la réflexion éthique impacte l'institution et son fonctionnement, et par conséquent le collectif. Pour Brigitte BOUQUET « *Le souci de l'Autre demande la sollicitude, l'empathie, l'écoute, la disponibilité...recherche toujours un mieux-être « pour » et « avec » la personne* »¹⁸.

Pour autant, certaines conditions doivent être réunies pour que ces valeurs ne restent pas des références trop abstraites, mais bien au contraire orientent de façon concrète l'action quotidienne, qu'elle soit individuelle ou collective. L'éthique vise en effet à déterminer le « bien agir » dans des situations concrètes et singulières où peuvent entrer en contradiction des valeurs ou principes d'intervention d'égale légitimité. Elle rend possible le dialogue, la controverse à partir d'une pluralité de points de vue et permet de prendre les décisions les plus justes possible et les plus appropriées.

¹⁷« Le facteur humain » Christophe DEJOURS 2018 Que sais-je. PUF

¹⁸ « Ethique et travail social, une recherche du sens » DUNOD 2017

D'où la notion de « pratique éthique » qui se révèle déterminante pour faire évoluer les modes de coopération entre acteurs dans un monde dominé par l'individualisme, l'autosatisfaction, le repli et la concurrence, ce que développe Richard SENNETT, dans son dernier ouvrage où il propose de revivifier une éthique de la coopération en s'appuyant sur le travail pratique.¹⁹ Les associations gagneront à mieux dire la valeur des personnes et des actions menées, conformément à leur éthique et à leurs projets, pour accompagner les mutations en cours.

¹⁹ « Ensemble : pour une éthique de la coopération » 2014