

Dynamique associative et construction de réseau

Quelques points délicats

par Jean Blairon

Un des rôles essentiels d'une association innovante consiste à faire accéder à l'agenda politique la problématique pour laquelle elle se mobilise ; cette proposition est d'ailleurs en partie réversible puisque l'on peut dire que ce sont en général aujourd'hui les associations et/ou les médias qui contribuent le plus à l'aménagement dudit agenda.¹

Dans certaines situations, l'association, pour fonder la légitimité de ses interpellations, peut choisir une stratégie qui s'appuie en partie sur sa capacité à regrouper un certain nombre de protagonistes qui se reconnaissent en elle. C'est notamment le cas lorsque l'acceptation de la légitimité de la problématique dépend de l'adoption d'une lecture particulière de celle-ci et que l'association concernée se voit confrontée à d'autres interprétations plus reconnues socialement, économiquement ou politiquement.

Le travail social de rue constitue une situation emblématique de ce cas de figure : l'interprétation sécuritaire dominante ne laissant, dans beaucoup de pays, que peu d'espace à des options qui étaient pourtant actives sur le terrain bien avant son succès.

Il se peut alors que tenter de donner une dimension internationale au conflit d'interprétation pour lequel on lutte constitue une stratégie défendable.

Nous aurons affaire alors à la problématique suivante : comment une association peut-elle construire un réseau sans se mettre en porte-à-faux par rapport à sa propre dynamique constitutive ?

Il est entendu par « construire un réseau » le fait de mobiliser non seulement des semblables (des associations qui partagent une analyse, une méthodologie, luttent pour une problématique qu'elles interprètent de façon similaire, etc.), mais aussi d'autres acteurs (des alliés, des responsables politiques, financiers, des scientifiques, etc.).

Puisque l'on peut dire que la construction d'un tel réseau ne prend pas nécessairement la forme d'un lobbying mercantile (culminant par exemple dans le fonctionnement qui consiste à démarcher pour trouver des fonds en s'en réservant un pourcentage), il peut être utile d'étudier quels problèmes spécifiques se trouvent ainsi posés à une association qui s'engagerait dans cette voie.²

1) Une familiarité et une contagion

A l'initiale, il y a fort à parier que dans un tel cadre la construction du réseau épousera la forme familière de la dynamique associative en tant que telle³.

On donnera ainsi une importance centrale à la *rencontre* (le réseau sera un réseau de personnes dotées d'une forte légitimité

en matière de mobilisation et d'engagement et incarnant à ce titre la pertinence de leur institution).

Le réseau se construira sous le mode de l'*ajustement mutuel*, impliquant peu de formalisation; il rechignera à se hiérarchiser, tenant beaucoup à la liberté et l'égalité supposée de ses protagonistes. Les membres « donneront sans compter », le désintéressement tenant d'ailleurs lieu d'épreuve d'authenticité pour l'engagement de chacun.

Une « histoire commune » sera souvent construite à rebours, identifiant dans le parcours militant de chaque protagoniste, des raisons anticipées justifiant le caractère inéluctable de l'alliance qui a fini par se nouer entre tous.

Cette familiarité n'est rien d'autre que le résultat d'une contagion : la manière de « faire réseau » sera de fait calquée sur la manière de « faire association », qui consiste pour des protagonistes à « lier leur sort » à d'autres qui ont éprouvé le même malaise, se sont laissés porter par le même désir, se sont dressés au nom du même refus de l'état des choses.

2) Le passage d'un seuil

Fort de cette dynamique, le réseau peut arriver à prendre suffisamment de consistance (ce qui n'est évidemment jamais garanti).

Dans ce cas, la légitimité partielle de chacun des protagonistes pourra parier sur le caractère suffisamment producteur de ce qui regroupe tout le monde pour en tirer profit (au nom de la règle selon laquelle « l'ensemble est toujours plus que la somme de ses parties »).

Une déclaration publique, un « point de passage concret » va permettre cet effet

d'évidence réciproque : c'est dans le constat qu'il peut exister aux yeux de l'extérieur en tant que réseau, que celui-ci « se découvre » à ses propres yeux de façon plus ou moins irréversible⁴.

Un seuil est franchi, qui va notamment exiger un « changement de genre » : l'alimentation et l'entretien du réseau vont poser de nouvelles questions que le mode de « l'ajustement mutuel » et la certitude des évidences partagées au gré des rencontres ne permettront pas à eux seuls d'affronter.

La singularité de l'appartenance

Le succès même du « réseau » pourra poser des questions d'alliance délicates, par exemple par rapport à d'autres réseaux à première vue semblables, mais dont la convergence de vues pourra n'être qu'apparente (le désintéressement, par exemple, n'est pas si répandu que l'on peut l'espérer).

La question de l'appartenance singulière au réseau pourra s'avérer délicate, dans la mesure où l'extension (et la force grandissante qu'elle permet d'entrevoir) n'est pas nécessairement signe de cohérence.

Pour l'association initiatrice, il conviendra en tout cas de raisonner entre deux extrêmes : une orthodoxie rigidement décrétée et une dilution qui ferait s'estomper les engagements de départ. Les cooptations partielles peuvent aussi poser problème (suffit-il d'être le partenaire d'un partenaire pour être réputé adhérer légitimement ?).

Pour que l'appartenance puisse être vécue dans sa singularité, il conviendra, bien entendu, d'explicitier réellement les argumentaires de valeurs dans lesquelles le réseau se reconnaît (ce qui est tout autre

chose que des déclarations de principes, générales et généreuses, mais non discriminantes⁵), mais aussi d'y confronter les **agencements, aux multiples composantes hétérogènes**, dans lesquels les partenaires jouent leur capacité à fonctionner comme des **groupes-sujets**.

Le « groupe-sujet » est opposé par Félix Guattari aux « groupes assujettis » :

« Les groupes sujets s'opposent aux groupes assujettis. Cette opposition implique une référence micropolitique : le groupe sujet a pour vocation de gérer, dans la mesure du possible, sa relation avec les déterminations externes et avec sa propre loi interne. Le groupe assujetti, au contraire, tend à être manipulé par toutes les déterminations externes et être dominé par sa propre loi interne. »⁶

Prenons l'exemple délicat du rapport entre le travail social de rue et les pratiques d'évangélisation : l'interprétation n'en est certes pas facile, puisque dans certains pays, le travail social qui se juge authentique se recommande d'une laïcité qui permet de laisser au bénéficiaire le droit de choisir de croire, de ne pas croire, de plus croire, etc.

Dans d'autres, le travail social ne sera que le corps conducteur d'un prosélytisme suspect ; dans d'autres encore, une certaine tradition religieuse pourra constituer un des textes légitimant la lutte politique pour la libération et la conquête des droits culturels, dont les droits pour les enfants d'être considérés comme des sujets.

On le voit, l'enjeu de l'appartenance singulière exigera de l'association porteuse et du réseau lui-même, pour se vérifier, une capacité de construction décentrée,

pour comprendre comment les dynamiques locales du « groupe sujet » tentent de s'articuler réellement avec de multiples composantes hétérogènes, dans un agencement fort complexe.

La dimension affective de l'extension

Un réseau de partenaires associatifs n'est pas une centrale d'achat ou un portefeuille de clients dont il suffit de vérifier la solvabilité.

Nous avons dit qu'un tel réseau se constituait le plus souvent selon les modalités de la dynamique associative elle-même, où les protagonistes acceptent de lier leur sort autour d'une *passion de réalisation*.

Il y a donc, dans une réalité comme dans l'autre, la présence d'une forte dimension affective.

Dans un réseau qui tend à s'étendre, cette dimension affective peut ne pas aller de soi ; elle peut conduire par exemple l'association initiatrice à une succession d'investissements forts où le nouveau occupe tout l'espace, donnant ainsi à chaque fois l'impression de chasser l'ancien.

L'association peut ainsi être amenée à s'épuiser à allumer une succession de « feux de paille » devant les yeux écarquillés des anciens partenaires qui s'estiment injustement délaissés.

L'investissement différentiel et la non appropriation

La prise en compte de la diversité des situations implique aussi qu'on accepte des protagonistes un investissement variable, puisque celui-ci dépendra étroitement de l'énergie que chacun devra investir dans son propre agencement « local » où de



nouvelles contraintes peuvent apparaître de manière imprévue par exemple.

La réciprocité que permet le réseau n'est en effet pas constante : dans certains cas, la légitimité que son appartenance octroie en retour sur le niveau local permettra des gains sociaux, culturels (formation, connaissance), économiques (via des appels à projet par exemple) et symboliques (entre autres le crédit dont on dispose); dans d'autres cas, il n'y aura pas de couplage des deux dimensions, et il conviendra de choisir, parfois contraint et forcé, laquelle des dimensions sacrifier...

Mais en tout état de cause, un curieux défi attend l'association initiatrice : compte tenu des valeurs propres à la constitution d'un réseau associatif, elle sera tenue de ne pas s'approprier le réseau qu'elle a pourtant fondé.

Si elle donnait ne serait-ce que l'impression d'une telle appropriation, elle se verrait probablement reprocher un manque de fidélité aux valeurs communes.

Mais on peut aussi se demander à quelle épreuve peut correspondre le test de non-appropriation, puisqu'en même temps tout réseau se doit d'être alimenté et entretenu, ce qui exige des moyens multiples et spécifiques que l'on doit trouver (et donc dont on doit justifier l'usage⁷) ?

Comment éviter de transformer cette tension en dilemme pour l'association initiatrice du réseau ?

Une voie utile consiste sans doute à pouvoir clarifier trois types de rôles.

On peut à la suite des travaux de Michel Callon et Bruno Latour sur les réseaux distinguer le rôle

- d'intermédiaire (qui consiste à faire circuler toutes les informations dont le réseau a besoin pour s'innover);
- de traducteur (ce rôle permet de composer avec les différents intérêts en présence, en mettant notamment en lumière la réciprocité (des investissements, des effets de légitimité, etc.) qui donne sa justification au réseau;
- de porte-parole (rôle qui permet, quand un réseau s'étend, de réduire le nombre des partenaires directs avec qui l'on doit traiter, puisque certains protagonistes peuvent légitimement en engager d'autres).

Il peut paraître clair que l'association initiatrice d'un réseau, soucieuse d'une non-appropriation, devra faire un chemin qui la conduira du rôle de traduction vers le rôle d'intermédiaire.

Cette évolution ne pourra toutefois se faire que si le rôle de traduction se déporte vers un collectif de porte-parole légitimes, lui-même imprégné des « règles » que nous avons évoquées ci-dessus : l'appartenance exigera un fort travail d'analyse et de compréhension ; la dimension affective de l'extension sera prise en compte pour ne pas piéger les relations du collectif ; l'investissement attendu de chacun sera considéré comme susceptible de variations.

Il sera alors nécessaire d'installer un mode de pilotage et une logique de décision dotés d'une transparence suffisante et permettant de faire preuve d'une réelle vigilance.

3) Peut-on formaliser davantage en échappant à la logique des « coupes » ?

L'ajustement mutuel devra être en effet partiellement abandonné, son caractère



informel, basé sur la rencontre en direct de peu de partenaires, ne permettant pas un pilotage suffisant.

S'y accrocher serait faire preuve de naïveté et risquer de s'exposer probablement à une forte crise. Celle-ci serait d'autant plus rudement ressentie que la vigilance aura été moins grande, et justifiée par les évidences (comme la confiance) qui ne peuvent se sentir comme telles qu'au début.

Mais comment formaliser davantage ?

Le plus souvent, l'association initiatrice devient une association « coupole » qui se donne comme rôle explicite d'animer le réseau, de recueillir les fonds nécessaires à sa vie, etc.

Pour éviter le reproche d'appropriation, beaucoup d'associations-coupoles font entrer dans leur conseil d'administration les porte-parole des associations membres du réseau, pensant ainsi donner au contre-pouvoir des gages suffisants.

Mais le choix de la logique de la coupole ne va pas sans difficultés. En voici deux parmi les plus fréquentes.

- Le brouillage des rôles : chaque fois qu'un partage de moyens doit être effectué par l'association-coupole, les bénéficiaires potentiels sont en fait en position de contrôleurs (d'administrateurs); ils peuvent donc poursuivre, à travers leur administration des intérêts privés cachés. Symétriquement, lorsque l'association distributrice doit vérifier que les critères d'attribution ont été rencontrés par les bénéficiaires, elle doit en quelque sorte contrôler ceux qui la contrôlent.
- Ce brouillage permanent peut conduire au blocage partiel de l'action et à une dérive utilitariste : l'association se dé-

sintéressera de plus en plus de ses engagements au profit de la fonction nourricière que ses membres attendent d'elle.

Nous pensons qu'il peut être pertinent d'envisager d'aller à rebours d'une telle centralisation et d'un tel couplage. Dans ce cas-là, on prendrait pour guides les principes suivants.

Le pouvoir de l'association doit lui rester spécifique et se porter garant de ses engagements. Si l'association se donne un rôle majoritaire d'intermédiaire, elle en cherche les moyens, qui doivent être distingués d'autres types de moyens (par exemple des aides que l'on peut octroyer à un partenaire, et qui peuvent être attribuées par un jury indépendant lorsque les moyens trouvés sont en fait liés à l'existence du réseau).

Le rôle de traduction peut être tenu collectivement par un *groupe équilibré de porte-parole*.

Par porte-parole, nous entendons la capacité de représenter une dynamique associative locale compatible avec les orientations explicites du réseau. L'équilibre évoqué concerne tant les diverses traditions culturelles que l'ancienneté dans le réseau.

Le travail de traduction serait doté de transparence (il se ferait lors de moments connus et uniquement dédiés à cette tâche ; ses résultats feraient l'objet de communications systématiques). Des fonctionnements de vigilance seraient instaurés (par exemple la possibilité pour chaque membre du réseau d'interpeller le collectif de traduction).

Des actions diversifiées incarneraient les engagements différentiels : la production



d'intermédiaires globaux⁸, des événements plus locaux, des événements fédérateurs, etc.

Nous pensons qu'un tel découplage, s'il était suffisamment clair aux yeux des membres, serait de nature à assurer un pilotage réel sans tomber dans les dérives

que l'on constate souvent dans les « associations-coupoles ». Il permettrait au réseau créé à l'initiative d'une association innovante d'échapper au redoutable dilemme de la stagnation ou de la dilution, et à celle-ci de rester fidèle à ses engagements tant internes qu'externes.



Notes

¹Alain Touraine l'énonce ainsi : « C'est le renforcement des associations et des mouvements culturels et l'appui que peuvent leur donner les médias qui permettent le mieux de faire pénétrer les demandes sociales dans le champ politique, et donc de reconstruire la démocratie. » (*Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Paris, Fayard, 1997, p. 295.

² Nous nous appuyons ici sur l'analyse de la situation d'une association de travail social de rue, l'association Dynamo International (www.dynamoweb.be); mais nous essayons de formuler les problèmes que nous avons étudiés avec elle d'une manière plus générale, en espérant poser ainsi des problèmes qui dépassent sa situation particulière.

³ Nous avons essayé de décrire la forme de cette dynamique de manière relativement systématique dans J. Blairon et E. Servais, « L'institution, protagoniste de luttes culturelles », in « *Racaille* » et *banlieues virtuelles*, Charleroi, Couleur livres, 2006.

⁴Dans le cas du réseau du travail social de rue, c'est le Forum de Bruxelles, dont on a heureusement conservé de nombreuses

traces, qui constitue ce « point de passage » (cfr le pôle « travail de rue » dans le portail mentionné précédemment).

⁵Cfr la « charte » du réseau dans le site mentionné dans la note précédente.

⁶F. Guattari et S. Rolnik, *Micropolitiques*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond/Le Seuil, 2007, p. 458.

⁷Cette dimension constitue à elle seule un défi considérable, puisque souvent les financements que peut trouver une association pour fonder et entretenir un réseau, notamment international, constituent de fait des « fourches caudines » qu'il est impossible de franchir sans dommage : les modes de justifications des ressources s'avèrent en effet le plus souvent incompatibles avec les raisons mêmes du succès de ce genre d'entreprise : la reconnaissance de la libre association, la non-appropriation de l'action, le caractère non programmable de l'investissement de chacun, etc. Nous en avons donné une idée dans notre texte « Etat et associations : quel modèle et quelle justification pour une relation de coopération ? », <http://www.intermag.be>

⁸Dans le cas du réseau du travail social de rue, il s'agit de guides méthodologiques circulant partout dans le réseau.