



HYPER-CONCURRENCE ENTRE AMIS

**Loi du réseau et loi du marché
en milieu associatif (et ailleurs)**

— Steve BOTTACIN | 2017 —

BARRICADE
CULTURE D'ALTERNATIVES

Cette analyse interroge certaines contradictions à l'œuvre dans le réseau associatif, particulièrement celui à vocation sociale, culturelle ou militante. Ce réseau, célébré comme un espace de coopération, est en fait voué à une forme d'hyper-concurrence. Afin d'exister auprès du « public », du « réseau » et de l'éventuel pouvoir subsidiant, chaque structure doit produire des événements à un rythme soutenu et leur donner une visibilité optimale. Pour y parvenir, les équipes mobilisent des stratégies offensives, qui les soumettent à rude épreuve, tout en les plaçant en porte-à-faux par rapport à certaines de leurs valeurs. Tôt ou tard, cette position contradictoire génère des effets toxiques, conduisant à divers comportements de crise (*burn-out*, démission, évitement), pouvant fragiliser en profondeur les associations et les individus. Le phénomène touche d'autres sphères professionnelles, comme l'Administration ou l'Université. Cette évolution est-elle une fatalité ?

Observons le travail quotidien mené au sein d'une asbl d'éducation permanente, d'un centre culturel, d'un collectif citoyen, d'un syndicat, d'un parti politique, d'une agence publicitaire, d'une société créatrice d'événements, d'un cabinet de consultance ou d'une entreprise de lobbying. Bien que les missions et les ambitions de ces structures soient radicalement différentes (voire opposées), leurs employé-e-s accomplissent chaque jour un certain

nombre de tâches semblables, orientées vers des buts similaires¹.

Au sein de chacune de ces structures, jour après jour, des hommes et des femmes passent un temps important à se rassembler pour discuter... et un temps plus considérable encore à pianoter sur des claviers d'ordinateurs, échangeant d'innombrables messages avec d'autres bipèdes proches ou éloigné.e.s, également figé.e.s en position assise².

Il s'élabore de la sorte, dans toutes ces structures, un grand nombre de textes, de tracts, d'affiches, de supports promotionnels divers, qui sont ensuite diffusés par voie physique et/ou électronique. Tous ces efforts simultanés, déployés par les uns et les autres, visent à exister dans les regards et dans les agendas de leurs semblables : exister plus, exister mieux, exister plus longtemps.

HEUREUX QUI COMMUNIQUE

Dans le monde spectaculaire qui est devenu le nôtre, toute association réputée « non lucrative » est ainsi logée à la même enseigne qu'une entreprise commerciale. Elle doit apprendre à se positionner sous les feux des projecteurs. Il lui revient de capter l'attention et la lumière, sous peine de disparaître rapidement des écrans et des mémoires. Cela passe par la construction puis par la promotion d'une image cohérente, attractive et aisément reconnaissable (le plus souvent symbolisée par un *logo*, signature graphique apposée sur chaque réalisation).

Cette identité de façade doit être conçue avec soin : si le destinataire de la « Com' » promotionnelle ne perçoit pas de cohérence, il sera dérouté ; s'il n'est pas régulièrement séduit ou intrigué, il se lassera. Dans les deux cas, il ira voir ailleurs. Au sein d'un univers saturé d'informations et de contenus, où la com-

-
- 1 Le réseau associatif dont il est question dans cette analyse comprend les associations du secteur non-marchand social et culturel mais aussi, plus largement, un grand nombre de collectifs non subventionnés qui tendent à fonctionner sur le même mode.
 - 2 Il ne s'agit pas ici de blâmer le réseau associatif ni de verser dans le cliché (« réunionite », « immobilisme »), mais d'observer un mode de fonctionnement, par ailleurs largement répandu dans d'autres sphères.

pétitivité est élevée au rang de dogme, quiconque veut être un acteur ou une actrice *qui compte* doit travailler à façonner, à diffuser et à vendre son image.

De ce point de vue, chaque structure à vocation non commerciale (comme un collectif citoyen, une organisation politique, une association culturelle ou militante) est vouée à « vendre sa production », tout comme une entreprise purement marchande. Entre la première et la seconde, les valeurs et les méthodes diffèrent, de même que les budgets disponibles, mais les efforts engagés visent un objectif commun : *se faire voir*.

MON PUBLIC, MON RÉSEAU, MES PROJETS !

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, dans le monde associatif subventionné (particulièrement dans le secteur culturel et celui de l'éducation permanente), le mot « **public** » s'est imposé pour désigner celles et ceux à qui l'on s'adresse, y compris au sein des structures a priori les plus immunisées contre les maux de la « société du spectacle ». On parle ainsi de « conserver » ou d'« étendre son public », de toucher de « nouveaux publics », voire même d'atteindre le « non-public » (nom étrange, donné au grand nombre de citoyen-e-s resté-e-s à l'écart des activités habituellement proposées). Cette terminologie est révélatrice de la position de récepteurs où se trouvent cantonné-e-s les destinataires de la « Com' » élaborée (un peu comme si leur place restait au parterre, devant une scène réservée aux acteurs véritables). Insidieusement (comme ailleurs le mot « client »), le mot « public » véhicule un modèle centré sur la diffusion et la consommation d'événements, plutôt que sur la rencontre et l'échange des savoirs ou des potentiels³.

Une deuxième notion apparaît cruciale dans les stratégies de développement des structures les plus diverses (de la multinationale au collectif d'activistes, de l'empire politique au mouvement citoyen, de l'Organisation Mondiale du Commerce à la coopérative de Transition). C'est la notion de « **réseau** ». Chaque structure doit pérenniser et multiplier ses connexions, pour main-

3 Sur ce point, voir l'excellente boîte à outils « Stop au gaspillage de potentiels » réalisée par le *Miroir Vagabond* lors de sa campagne de sensibilisation 2016.
> <http://miroirvagabond.be/campagnes-de-sensibilisation>

tenir ou accroître son pouvoir d'influence. Sans doute, la mise en réseau d'informations multiples favorise de nombreuses coopérations. Mais ce qu'on observe, sur le terrain, c'est la transformation du « réseau » en espace de trac-tations où il s'agit d'accumuler des liens et des connexions comme un capital. On engagera de préférence un collaborateur ou une collaboratrice qui « a du réseau » ; on assistera aux événements qui permettront de « réseauter » ; on « restera en contact » avec une majorité d'acteurs du réseau (les « partenaires »), sous peine de se trouver marginalisé au sein de celui-ci⁴.

Un troisième mot clé, déjà largement commenté ailleurs, est celui de « **projet** » : il désigne une activité habituellement de courte durée, dotée d'un début, d'un développement et d'une fin définis dès le départ. Selon les cas, le « projet » peut constituer une réponse à une commande, une activité justi-fiant un subside, un « coup de com' », etc. Quoi qu'il en soit, chaque projet tend à être distinct de tous les autres, même quand c'est une même équipe qui est à la manœuvre. Au bout de cette logique, chaque activité constitue un événement autonome, séparé de tous ceux qui le précèdent, de tous ceux qui le suivent et de tous ceux qui l'entourent. Le court-terme devient la règle. Pour tenir le « public » et le « réseau » en haleine, chaque projet doit s'effacer au plus vite pour céder la place au projet suivant⁵.

THE SHOOT MUST GO ON!

La ronde des projets tend naturellement à s'accélérer, étant donné l'incitation devenue permanente à la nouveauté, à l'inédit, au « **buzz** ». Cette incitation est partout la même, que l'on souhaite accroître son capital financier, son capital

-
- 4 Le « fonctionnement en réseau » n'est évidemment pas propre au réseau associatif. Celui-ci ne fait que se conformer à un modèle (« modèle réticulaire ») adopté par l'économie capitaliste dans son ensemble, au cours des dernières décennies. Voir Eve CHIAPELLO & Luc BOLTANSLKI, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, éd. Gallimard, 2011, p. 119 sqq.
 - 5 Sur l'évangile du « projet » en matière culturelle, lire Franck LEPAGE, *L'Éducation populaire, Monsieur, ils n'en ont pas voulu*, éd. du Cerisier, 2007. Comme le modèle « en réseau », le modèle « par projets » s'impose désormais dans toutes les sphères socio-économiques (et intimes). Voir Eve CHIAPELLO & Luc BOLTANSLKI, *op. cit.*, p. 167 sqq.

électoral, son capital culturel ou son capital sympathie. Les citoyens-consommateurs-investisseurs que nous sommes toutes et tous (à divers degrés) ont profondément assimilé et intériorisé cette obsession du renouvellement, qui sert de carburant à la consommation et à la production de masse. Cela vaut pour les produits alimentaires, pour les produits culturels et pour les produits politiques. Toute structure qui produit des événements est tenue de renouveler son offre de plus en plus rapidement.

Dans ce contexte, l'« **(auto-)évaluation** » devient un enjeu central pour la plupart des structures, surtout pour celles qui prétendent peser sur l'évolution du monde contemporain. En effet, pour rester dans la course aux « projets novateurs », il est indispensable d'apprécier rapidement l'effet obtenu par chaque événement (en termes d'accroissement du « public » et en termes d'extension du « réseau »). L'« (auto-) évaluation » consiste à mesurer l'impact de son action, ce que la comptabilité classique appelle le « retour sur investissement ». Les outils permettant de mesurer ce « *return* » sont nombreux, allant du plus rudimentaire au plus sophistiqué : inventaire des tracts distribués ou des produits vendus, comptage des « vues » sur *Youtube* ou des « *like* » sur *Facebook*, sondage, enquête, étude de marché, etc. Contrairement à une idée reçue, l'auto-évaluation n'est pas forcément préférable à l'évaluation par un tiers : l'individu ou la structure qui s'auto-évalue sous l'œil d'une autorité (Ministère, pouvoir subsidiant) tend naturellement à surévaluer ses objectifs pour éviter d'être pris-e en flagrant délit de « manque d'ambition »⁶.

Au sein d'un univers célébrant ce type de fonctionnement, l'importance croissante du « **Web** » (« la Toile », l'internet) n'a rien de fortuit. Les « outils Web » n'émergent pas par hasard en cette période de l'histoire : c'est pour répondre à une série de nouveaux besoins et de nouvelles exigences qu'ils sont conçus, développés et configurés ; réciproquement, une fois opérationnels, ces outils contribuent à générer de nouvelles attentes. Si l'on ne perçoit pas ce processus, on se bornera à « constater » que les outils Web « matchent » la demande ou les besoins des utilisateur-trice-s. On oubliera que ces besoins ne sont

6 Voir par exemple le témoignage saisissant du directeur d'une agence bancaire dans le film de Sophie BRUNEAU & Marc-Antoine ROUDIL : *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, AlterEgo Films, 2005.

pas universels, mais qu'ils surgissent à l'intérieur d'un cadre, représentatif d'une époque donnée. Par exemple, *Facebook* permet aujourd'hui à n'importe qui de générer un « projet » (nommé « événement »), de le diffuser instantanément vers ses « réseaux », voire de cibler un « public » très précis (en payant si nécessaire). Il permet aussi de réagir instantanément à n'importe quelle information partagée, sous la forme d'un nouvel événement ou d'un commentaire (créant ainsi « buzz » sur « buzz »). Enfin, *Facebook* offre une « évaluation » en temps réel de l'impact obtenu (nombre de comptes atteints, nombre de « like », etc.). En un sens, chaque « événement *Facebook* » agit comme une décharge (un « shoot ») dont on peut suivre et mesurer en temps réel l'irradiation... jusqu'au « shoot » suivant. On voit bien qu'au delà d'une simple innovation technique, c'est un modèle d'action et de rapport au monde qui est ici en jeu, notamment pour les structures associatives.

DE L'HYPER-CONCURRENCE À L'HYPER-URGENCE

D'autant que les outils Web ne sont pas des outils comme les autres. Ils ont ceci de fascinant (et de pernicieux) qu'ils ne sont limités par aucune contrainte d'espace et de temps. Ils peuvent se déployer à l'infini dans le monde numérique, tant qu'il y a de l'électricité et des matières premières en suffisance. Conséquence : ce déploiement multiplie les choix qui s'offrent à l'« explorateur » ou au « navigateur », à n'importe quelle heure, en n'importe quel lieu. Il s'ensuit une « **hyper-concurrence** » de tous les instants, entre tous les fournisseurs de contenus, en particulier entre tous les « producteurs d'événements ». En outre, cette hyper-concurrence ne peut que croître au fil du temps, et même de manière exponentielle, car l'offre disponible ne cesse de se multiplier : chaque contenu entre en compétition avec des milliards d'autres, générés avant et après lui. Sur le terrain associatif, l'hyper-concurrence est encore entretenue par deux autres facteurs : la raréfaction des sources de financement durables⁷ et la taille

7 Voir les nombreuses inquiétudes et mobilisations récentes de diverses fédérations du non-marchand, notamment social et culturel (*Maisons de Jeunes, Centres Culturels, Éducation Permanente, ...*)

proportionnellement restreinte des « publics » disponibles⁸.

Il s'ensuit une tendance générale à la surenchère dans la conception des projets et des contenus. C'est là, en effet, un moyen immédiat de se démarquer des autres : miser sur la taille, le volume, la masse critique. Surprendre son « public », faire le « buzz » passe ainsi de plus en plus par l'organisation d'événements de grande ampleur. C'est évidemment le cas sur le Web, mais cela devient également la norme dans le quotidien des organisateurs d'événements, y compris les associations sociales, culturelles ou militantes. Dans le champ de l'éducation permanente, par exemple, la tendance est aux « festivals » portés par une ou plusieurs structures, appelant d'autres structures à venir se greffer sur le « projet » initial, de manière à constituer une masse critique, susceptible de transformer l'événement en ce qu'on pourrait appeler un « **hyper-événement** »⁹.

Cette course compulsive génère des fardeaux de plus en plus lourds à porter au fur et à mesure que les « projets » deviennent des « hyper-projets ». Une charge de travail croissante pèse sur les structures qui les mettent en place ou qui y contribuent, soumettant les travailleur·euse·s de ces structures à des tensions accrues. Dès lors que les flux du Web ne sont limités par rien, les sollicitations ne cessent jamais et la tension se transforme en « **hyper-tension** » permanente.

Au final, l'urgence devient le régime ordinaire des échanges d'informations, au sein d'un réseau en perpétuelle effervescence. Cette « urgence » généralisée ou « **hyper-urgence** » amène chacun·e à se sentir en permanence « en retard », « dépassé·e », « overbooké·e », etc. Car redisons-le : dans le réseau hyper-concurrentiel où chaque structure doit aujourd'hui lutter pour exister, rien ne conduit

8 « Pour une grande partie encore de la population, il n'y a pas d'accès à la culture [...]. Les personnes de faible qualification et de catégories sociales modestes [...] se retrouvent en grande majorité exclues des pratiques culturelles aussi bien savantes que populaires. [...] La démocratisation de la culture reste un projet largement inachevé. » (Michel GUÉRIN, « Pratiques et consommations culturelles en Communauté française », CRISP, in *Courrier Hebdomadaire*, n° 2031-2032, 2009).

9 Par exemple, une structure-pilote ébauche une programmation, puis délègue à d'autres « partenaires » le soin d'alimenter cette programmation en « projets » divers et variés, en échange d'une visibilité renforcée.

l'hyper-tension à se relâcher, l'hyper-urgence à s'atténuer. Au contraire : c'est sur le Web qu'il faut exister... et le Web ne dort jamais¹⁰!

NOEUD CACHÉ ET DOUBLE CONTRAINTE

Tôt ou tard, les sollicitations du réseau finissent forcément par dépasser les capacités (limitées) de chaque structure et de chaque personne au sein de celle-ci. Les ressources physiques et psychiques des êtres humains sont en effet d'une tout autre nature que les ressources électroniques des ordinateurs. On parlait jadis de « surmenage » (tension excessive identifiée *avant* la rupture) ; on parle désormais de « *burn-out* » (tension excessive identifiée *après* la rupture)... Ce passage d'un terme à l'autre est révélateur d'un délai supplémentaire dans la prise de conscience que « quelque chose ne va pas ». Le moment de cette prise de conscience (et de la recherche d'une solution) tend à survenir de plus en plus tard... jusqu'à survenir trop tard¹¹.

Tout réseau hyper-concurrentiel impose ainsi une logique du dépassement des limites, de l'excès, du « trop », au service d'une « Loi du Réseau » qui est, en fait, une « Loi du Marché ». En milieu ultralibéral, par exemple au sein du personnel d'une multinationale, tout cela est cohérent avec les valeurs promues. Les « ressources humaines » sont malmenées (ou maltraitées), mais dans un sens, elles savent à quoi s'attendre en adoptant l'évangile du profit. Cela ne signifie pas qu'il n'y a là rien à dénoncer, mais il n'y a pas rupture ou contradiction entre la situation vécue et l'idéologie proclamée.

Il en va tout autrement dans un milieu qui se veut « progressiste », comme le réseau associatif socio-culturel et militant. Ici, la même situation (un « *burn-out* », un épuisement) génère un paradoxe et un malaise, en révélant un nœud caché. Ce nœud peut être décrit comme suit... D'une part, le réseau associatif se définit, se présente ou se rêve comme un univers d'ami-e-s, de collègues et de partenaires, uni-e-s par des relations peu hiérarchisées et empreintes d'altruisme.

10 Pour une approche singulière de cet aspect du « Web » (entre autres), voir Virgile STARK, *Le Navigateur obsolète*, éd. Les Belles Lettres, 2016.

11 Lire l'excellent essai de Pascal CHABOT, *Global burn-out*, PUF, 2015.

D'autre part, ce même réseau ne cesse de réclamer de ses membres une veille quasi permanente, induisant des sollicitations ininterrompues... que l'on ne tolérerait d'aucun supérieur hiérarchique.

Au sein de ce réseau associatif culturel et militant, chaque personne et chaque structure se trouve dès lors confrontée à des injonctions contradictoires : celle de la loi de la compétition (« jouer contre ») et celle de la loi de la coopération (« jouer avec »). Or ces injonctions sont permanentes, puisqu'elles s'expriment à travers les outils du Web. On peut donc véritablement parler ici d'une « **double contrainte** » (« *double bind* ») particulièrement aigüe : deux injonctions inconciliables, auxquelles il semble impossible de désobéir, et qui sont réaffirmées sans trêve, créant un dilemme insoluble... On sait aujourd'hui à quel point la double contrainte est toxique¹².

Toutes les équipes, même les plus tolérantes et les plus souples en matière d'organisation du travail, se trouvent mises en situation de double contrainte *par le réseau lui-même*. Paradoxalement, les structures les plus souples sont moins outillées pour nommer et identifier la double contrainte que les structures hiérarchisées, du moins à court terme. En effet, le personnel d'une entreprise classique, peut se retourner contre sa hiérarchie et la rendre responsable des conditions de travail subies.

À l'inverse, dans les équipes structurées de manière plus horizontale, où les décisions ne reviennent pas à une seule personne, il est plus difficile de rendre quelqu'un responsable de l'hyper-tension ressentie. L'origine de la double contrainte paraît plus diffuse : elle semble à la fois omniprésente et insaisissable. On en vient à l'attribuer tantôt à telle personne, tantôt à telle autre, sans voir qu'elle trouve souvent son origine en dehors de la structure¹³.

12 Voir notamment Paul WATZLAWICK & John H. WEAKLAND, *Sur l'interaction – Palo Alto 1965-1974 – Une nouvelle approche thérapeutique*, éd. Seuil, 1981, p. 310 sqq.

13 Alexandre PIRAUX mène une analyse comparable à propos des travailleurs de l'administration publique, en recourant aussi à la notion de « double contrainte ». Voir « *Burn-out et bore out dans l'administration* », *Barricade*, 2017, p. 10-12.

STRATÉGIES D'ÉVITEMENTS

Tant qu'une structure reste soumise au pouvoir de cette double contrainte, elle ne peut que développer des stratégies d'évitement provisoires, intenables à long terme. L'une de ces stratégies, fréquente, consiste à recourir à un « **discours artificiel** », variable et adaptable en fonction de l'objectif visé. L'identité de la structure devient ainsi fluctuante, au sein d'un cadre minimal qui lui permet de rester reconnaissable. Il ne s'agit pas là d'une posture cynique, mais d'une adaptation au fonctionnement d'un réseau hyper-concurrentiel, où chaque structure peut être tour à tour l'alliée et la rivale de n'importe quelle autre. Dès lors que les connexions entre ces structures peuvent se modifier, se renverser ou s'interrompre très rapidement, il est indispensable de se montrer détaché de toute prise de position définitive.

Ce recours croissant aux postures superficielles (qui peuvent être consensuelles ou agressives) est grandement facilité par le fait que, comme on l'a vu, chaque structure fonctionne désormais essentiellement par « projets », qui sont autant d'événements distincts, séparés les uns des autres. On peut ainsi travailler *avec A mais sans B* dans tel projet, puis *avec B et C mais sans A* dans le suivant, – et ainsi de suite, en adaptant à chaque fois son discours. Tout cela est possible parce qu'il y a, le plus souvent, discontinuité entre les projets. Et tout cela se reproduit, de projet en projet, parce que chaque structure a intérêt à rester pleinement dans le réseau... sous peine de perdre sa visibilité.

Au delà de cette stratégie de court-terme, qui tend à multiplier les discours artificiels, peut-on s'adapter à ce fonctionnement de manière durable? *En théorie*, c'est possible : l'univers dont nous esquissons les contours autorise (et en même temps exige) une certaine souplesse : il reste de l'espace, du « jeu » entre les comportements prescrits. Ce « jeu » est en outre plus aisé en mode virtuel (où l'on se trouve de plus en plus rarement en face de ses interlocuteurs, que l'on connaît parfois uniquement par mail ou par téléphone).

Toutefois, *en pratique*, l'absence de relations construites et solides est intenable pour les êtres humains que nous sommes. L'inconsistance de l'univers examiné dans cette analyse, rythmé de « partenariats » volontiers opportunistes et transitoires, permet difficilement la constitution d'une mémoire durable.

Or, comme structures et comme individus, notre identité se forge à partir des liens d'appartenance que nous entretenons. S'il n'y a pas inscription d'authentiques collaborations dans la durée, la « **désorientation** » et la « **perte de sens** » sont au bout de cette trajectoire. Au pire, l'individu et/ou la structure en vient à perdre de vue sa raison d'être initiale, cessant de se percevoir comme un outil et n'œuvrant plus qu'à sa propre continuation (à l'image, il faut bien le dire, de nombreuses structures politiques contemporaines).

UN PARADOXE IMPENSÉ

Résumons... À l'aide de quelques notions cardinales, nous venons d'esquisser à gros traits (et même en forçant le trait, diront certain-e-s) une description de l'univers paradoxal du réseau hyper-concurrentiel où évoluent aujourd'hui la plupart des structures réputées non-marchandes, – notamment les associations à vocation sociale, culturelle ou militante.

Il s'agit d'un monde où les structures sont préoccupées par leur « **public** », leurs « **réseaux** », leurs « **projets** » et l'« **(auto)évaluation** » de leur impact. Au prix de perpétuels « **buzz** », il leur faut exister sur le « **Web** » où règne une « **hyper-concurrence** » féroce, impliquant une surenchère croissante dans la conception d'« **hyper-événements** »... Ces structures (et les personnes qui y travaillent) se trouvent en situation d'« **hyper-tension** ». Un sentiment d'urgence permanente (ou « **hyper-urgence** ») conduit à des cas de « **burn-out** ».

C'est là, évidemment, une évolution opposée aux valeurs défendues et mises en avant par les structures associatives « progressistes ». Au sein de ces structures, une « **double contrainte** » s'insinue, entre loi de la concurrence et loi de la coopération... Cette double contrainte peut se résoudre dans les « **discours artificiels** » que permet la logique de réseau... mais au prix d'une « **désorientation** » et d'une « **perte de sens** ».

À l'heure actuelle, les caractéristiques de cet univers paradoxal (coopératif *et* compétitif) sont largement ignorées, impensées ou passées sous silence. Ce refoulement est opéré, volontairement ou non, par celles et ceux qui croient pouvoir utiliser impunément leurs réseaux hyper-compétitifs au service

d'objectifs « citoyens » ou « philanthropiques »... sans voir que l'outil qu'ils emploient les modifie eux-mêmes en profondeur.

Parce qu'elle refuse de nommer ce phénomène, une large part du secteur associatif socio-culturel ou militant, a priori porté par des valeurs de coopération et d'entraide, se retrouve progressivement aux ordres de normes de comportement ultra-libérales. Par exemple, les mouvements de la Transition écologique et économique (aujourd'hui très en vogue et souvent animés de la conviction sincère qu'« un autre monde est possible ») passent habituellement sous silence la compétition qui règne au sein de leur propre réseau hyper-concurrentiel¹⁴.

DÉMISSIONNER?

Face à un tel constat, quelles issues proposer? Une première façon de mettre un terme aux situations toxiques générées par un réseau hyper-concurrentiel est, tout simplement, de **démissionner**. La tentation de la démission apparaît comme une option parfaitement compréhensible, légitime et même logique, face aux traquenards de l'univers paradoxal que nous venons de décrire. En somme, la tentation de la démission est, pour une personne ou une structure, plutôt un signe de bonne santé. Démissionner est en effet une tentation que n'éprouvent jamais les êtres accoutumés aux écosystèmes où la compétition fait loi, où l'artifice est la règle, où la trahison est élevée au rang des Beaux-Arts¹⁵.

Cette démission peut se réaliser de plusieurs façons concrètes. À une extrémité du spectre, la « démission radicale » est la rupture de contrat pur et simple, permettant de quitter la structure où l'on travaille, de s'éloigner de la toile d'araignée où l'on s'est laissé prendre... au moins jusqu'au prochain

14 Ici encore, le « public » ou la « clientèle » visé.e.s par ces initiatives n'est pas extensible à l'infini dans un contexte socio-économique d'inégalités croissantes. Tôt ou tard, le « magasin bio », la « coopérative de consommation », le « groupe d'achat commun » et les nombreuses autres « alternatives » sont voué.e-s à l'hyper-concurrence, tant sur le plan promotionnel que financier.

15 Il est question ici des démissions volontaires (ou vécues comme telles), et non des démissions provoquées par le biais de pressions ou d'exclusions.

engagement. À l'autre extrémité du spectre, la « démission voilée » consiste à assurer un service minimum au sein de sa structure (pour autant que la sécurité d'emploi y soit garantie) : il s'agit de s'y ménager une position de repli, où l'expérience de la tension et de la contradiction n'est pas trop douloureuse, et où il est en quelque sorte possible de « vivre de ses rentes » (son réseau personnel, son aura, ses appuis, etc.)

Ceci posé, démissionner (« radicalement » ou « de manière voilée ») revient à abandonner la victoire au réseau et à sa logique hyper-concurrentielle. En outre, le problème n'est pas résolu mais seulement déplacé : celles et ceux qui n'ont pas (ou pas encore) démissionné doivent alors se répartir les tâches abandonnées par la personne ou la structure démissionnaire... Celles et ceux qui restent mobilisé-e-s se retrouvent donc d'autant plus exposé-e-s... au « *burn-out* » ! Enfin, la démission reste un acte posé de manière individuelle.

DÉSOMBÉIR ?

Si l'on ne souhaite pas démissionner (parce que l'on continue de trouver un sens à ce que l'on fait, par exemple), il est alors nécessaire d'inventer ou de redécouvrir des moyens de contourner les modes de fonctionnement du « réseau hyper-concurrentiel ».

Concrètement, cela revient à « crever la Toile » dans laquelle on se trouve pris, quitte à froisser un peu ses voisins de réseau, quitte à ralentir un peu le flux de l'information. Cela revient à apparaître, comme une structure ou comme un individu partiellement « déconnecté »... alors qu'il s'agit en fait de se reconnecter à autre chose, de réinventer des voies obliques, transversales, buissonnières, à l'écart des écrans.

C'est là une aventure qui suppose de l'obstination, de la vigilance... et une conscience aiguë de sa propre addiction aux fonctionnements toxiques que l'on dénonce. En d'autres termes, on ne peut espérer s'affranchir des sortilèges du « réseau hyper-concurrentiel » qu'après avoir observé à quel point on s'y soumet soi-même, parfois de bonne grâce, parfois sans y penser.

C'est seulement alors que peuvent émerger des possibilités d'actes de résis-

tance ou de désobéissance, qu'il appartiendra à chaque structure et à chaque personne de doser. Cette résistance et cette désobéissance ouvrent ainsi la porte à des prises de conscience et à des décisions collectives, potentiellement subversives par contagion¹⁶...

On peut par exemple, au sein d'une association à vocation sociale, culturelle ou militante :

- interroger sa façon de nommer les choses (« projet », « public », ...);
- questionner ses propres critères d'(auto-)évaluation;
- instaurer des journées ou des périodes collectives sans réunion ni objectifs formels;
- instaurer des journées ou des périodes collectives de déconnexion informatique;
- réduire l'usage de certains outils Web, y compris à des fins promotionnelles;
- éteindre son ordinateur personnel pendant une tranche horaire déterminée, le temps d'être disponible pour autre chose;
- répondre aux sollicitations du réseau en (s')imposant un délai minimum (une heure, un jour ou plusieurs), le temps de respirer et de réfléchir;
- refuser tout partenariat sans rencontre préalable « en chair et en os »;
- développer des activités qui ne font pas appel aux technologies de l'information et de la communication (conférences sans écran ni *Power Point*, marches en extérieur, ...);
- *etc.*

On peut aussi, en régime démocratique, interpeller son pouvoir subsidiant et lui proposer notamment de :

- remettre en question périodiquement ses critères d'arbitrage;
- (re)créer des conditions sereines d'évaluation et de partages d'expériences;
- s'interroger en profondeur sur son propre vocabulaire et ses propres modèles;

.....
16 Voir aussi Alexandre PIRAUX, *op. cit.*, p. 13-14.

- s'interroger sur la pertinence des logiques managériales en terrain non marchand;
- se positionner clairement face aux politiques accroissant la précarité et la pauvreté (financières, culturelles, relationnelles, affectives);
- travailler non pas à réduire le nombre d'associations subsidiées mais à accroître le taux de population en mesure de les fréquenter;
- prendre des mesures pour relancer la démocratisation de la culture;
- encourager les alternatives au « tout numérique »;
- *etc.*

Ce ne sont là que des pistes parmi beaucoup d'autres à (ré)inventer. Chaque structure peut organiser ou revendiquer les actes qu'elle souhaite; chaque employé-e peut observer sa faculté de désobéissance aux injonctions (directes ou indirectes) de son réseau hyper-concurrentiel.

C'est du reste ce que font de plus en plus d'acteurs, appartenant à des sphères professionnelles proches mais rarement mobilisées ensemble. Il est intéressant d'observer, par exemple, que les inquiétudes des associations d'Éducation Permanente rejoignent celles des Centres Culturels ou des Maisons de Jeunes, à une époque où, par ailleurs, le statut social des artistes subit de profonds remaniements, alimentant d'autres inquiétudes.

Il est encore plus intéressant de noter que les préoccupations esquissées dans cette analyse, à propos du réseau associatif, font écho, de manière non concertée, à celles d'autres acteurs majeurs de la démocratie telle que nous la connaissons : par exemple les personnels de l'administration publique et les enseignants-chercheurs universitaires. En cette fin d'année 2017, les uns et les autres se sentent également dans de sales draps, et le disent.

Ainsi, les premiers se trouvent pris entre deux injonctions contradictoires : d'une part « respecte toutes les formalités et les procédures internes » et d'autre part « sois hyper réactif et performant »; ces incohérences « entraînent des dissonances cognitives et identitaires sur le plan professionnel et épuisent les énergies les mieux intentionnées¹⁷ ». Quant aux seconds, ils dénoncent notamment « une

17 *Ibidem*, p. 10-12.

université qui multiplie et technicise ses procédures, et même les savoirs qu'elle transmet, pour les configurer en produits vendeurs », « [organisant] la concurrence interne », « [s'ajustant] frénétiquement à tout ce qui, en dehors d'elle, la presse », donnant à penser « que les étudiants sont des parts de marché, et que la recherche est un investissement qui doit rapporter¹⁸ ».

Il faut saluer, étudier et relayer ces interventions. En effet, oser nommer un malaise (et s'emparer des questions qu'il pose) est un premier acte indispensable si l'on souhaite reprendre la main sur ses choix, ses orientations et ses priorités, à la fois comme structure collective et comme individu au service d'un idéal.

Malmené, transformé en réseau hyper-concurrentiel, le réseau associatif reste et doit rester un rempart contre toutes les barbaries, y compris celle, rampante, du management ultralibéral. À ce titre, comme l'Administration et comme la Recherche universitaire, il mérite un autre destin qu'une épidémie de *burn-out* et de démissions.

Plus que jamais, chaque association doit travailler à son « émancipation permanente » des lois de la concurrence, – de préférence avec le soutien de son éventuel pouvoir subsidiant. Cela suppose d'affronter, pour commencer, cette vérité trop souvent passée sous silence : célébré comme un espace d'autonomie, de liberté et de coopération, le meilleur des réseaux peut devenir, si l'on n'y prend pas garde, le plus redoutable des marchés.

Steve BOTTACIN, décembre 2017.

18 Lettre ouverte de 124 enseignant-e-s-chercheur-euse-s universitaires de l'ULg, publiée le 04 décembre 2017 dans *La Libre*.
> www.lalibre.be/debats/opinions/gros-malaise-a-liege-denonce-par-124-enseignants-chercheurs-de-l-ulg-opinion-5a254f90cd70b488fb040c9e

POUR ALLER PLUS LOIN

On ne peut que recommander un petit tour du côté des documents cités dans cette analyse, notamment :

- Sophie BRUNEAU & Marc-Antoine ROUDIL, *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, AlterEgo Films, 2005.
- Pascal CHABOT, *Global burn-out*, PUF, 2015.
- Eve CHIAPELLO & Luc BOLTANSLKI, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, éd. Gallimard, 2011.
- Virgile STARK, *Le Navigateur obsolète*, éd. Les Belles Lettres, 2016.

Plus concrètement, il est utile de confronter les préoccupations de différents secteurs en *Fédération Wallonie Bruxelles*. Voir entre autres :

- Alexandre PIRAUX, « *Burn-out et bore out dans l'administration* », *Barricade*, 2017.
> www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2017-burn-out_et_bore_out_I.pdf
- Lettre ouverte de 124 enseignant·e·s-chercheur·euse·s universitaires de l'ULg, publiée le 04 décembre 2017 dans *La Libre*.
> www.lalibre.be/debats/opinions/gros-malaise-a-liege-denonce-par-124-enseignants-chercheurs-de-l-ulg-opinion-5a254f90c-d70b488fb040c9e
- Communications, inquiétudes et revendications de l'ASTRAC (*Réseau des Professionnels en Centres culturels*) : <http://astrac.be>
- Alice MINETTE, « La Marchandisation de l'éducation va bon train... », *Barricade*, 2017.
> www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2017-la-marchandisation_de_l_education.pdf

Par ailleurs, toute réflexion sur l'hyper-concurrence, en quelque milieu que ce soit, est inséparable d'une réflexion sur la perception et l'usage du temps.

Trois suggestions variées, parmi d'innombrables références :

- Véronique BERGEN, « Sortir d'une aliénation du temps », in *Facettes – Revue annuelle d'art contemporain*, n° 3 – « Speed down, slow up », 50° Nord, 2017.
- Edward P. THOMPSON, *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, éd. La Fabrique, 2004.
- Milan KUNDERA, *La Lenteur*, éd. Gallimard, 1997.

Enfin, toute désobéissance efficace passe par autre chose que la lecture et l'écriture : par une prise de position physique, autonome et affirmée, dans un espace. Cela suppose d'être autorisé.e (ou de s'autoriser) à respirer dans cet espace, au besoin en marquant une pause.

BARRICADE

CULTURE D'ALTERNATIVES

ANALYSES ET ÉTUDES

Toutes nos analyses sont disponibles sur notre site **www.barricade.be** et gratuitement en imprimés, rue Pierreuse 15 – 4000 Liège via la librairie Entre-Temps, la librairie de Barricade.

AGENDA DE NOS ACTIVITÉS

Rejoignez-nous sur **Facebook** ou inscrivez-vous à notre newsletter sur **www.barricade.be** Recevez gratuitement le PDLM, notre revue bimestrielle, en nous contactant par mail à **info@barricade.be** ou par téléphone au **04 222 06 22**



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Wallonie

éditeur responsable et composition /
jérôme becuwe, asbl barricade
rue pierreuse 21 - 4000 liège - 2017