



2018

# LES MOTS ESSORÉS DU MONDE ASSOCIATIF

---

Olivier Starquit

**BARRICADE**  
CULTURE D'ALTERNATIVES



**Le monde associatif serait cette terre vierge, mais extrêmement peuplée, indemne de toute pollution mercantile. La carte postale est truquée, bien entendu, et notamment parce que l'esprit managérial n'a pas manqué de s'y attaquer. Ses armes? De petits soldats discrets, inoffensifs, qui rongent tranquillement l'univers « Sans But Lucratif » depuis l'intérieur : des mots-insectes.**

*Plus un concept est confus, plus il est docile à son appropriation opportuniste.*

JACQUES DERRIDA

Dans *La société ingouvernable*<sup>1</sup>, Grégoire Chamayou montre et démontre comment, face aux revendications croissantes et variées (ouvrières, ethniques, écologiques) formulées dans les années 70, le monde des affaires va tâcher de trouver la parade en multipliant outils et stratagèmes. La liste est variée, qui passe du contrôle managérial à la promotion du dialogue entre parties prenantes plutôt que le conflit avec des organisations syndicales, sans oublier la libéralisation des services publics qui permet de modifier les comportements des désormais consommateurs et de dépolitiser leurs demandes. Dans cet ouvrage foisonnant et vertigineux, Chamayou

---

1 Grégoire CHAMAYOU, *La Société ingouvernable – Une généalogie du libéralisme autoritaire*, éd. La Fabrique, 2018.

dépeint les nombreuses stratégies mises en œuvre pour reconquérir l'emprise sur le débat. Cette volonté de reconquête se déroule en trois temps ou pour le dire autrement, se présente tout d'abord dans le secteur des entreprises, s'attaque ensuite au secteur public pour ensuite s'en prendre au monde associatif et venir s'y greffer. Et parmi ces tactiques, les embuscades sémantiques ne sont pas les moindres.

À l'aide de divers exemples, nous verrons comment, par le vocabulaire, une certaine micropolitique néolibérale est venue s'immiscer en douce dans les discours et pratiques du monde associatif. Pour dépeindre cette invasion presque imperceptible au premier abord, Grégoire Chamayou parle volontiers d'une politique du capricorne, cet insecte xylophage qui vient se nourrir du bois. Pour lui, pas besoin de tailler une poutre à la hache lorsque l'on a à sa disposition mille insectes prêts à s'attaquer à la charpente, c'est même plus pernicieux, plus invisible et plus pervers mais tout aussi toxique. Nous allons faire un peu d'entomologie et suivre deux de ces petites bêtes dans les galeries qu'elles creusent en milieu associatif.

## **La politique du capricorne dans le monde associatif**

S'agissant du monde des associations, et par analogie avec le monde politique, nous dirons que le projet est à l'associatif ce que la gouvernance est à la politique : l'imposition d'une méthodologie visant à introduire en contrebande des critères et des modes opératoires antinomiques. Et en guise de conclusion, nous verrons également comment, à force de trop recourir à ces mots et à semer la confusion parmi leurs usagers, ces mots essorés, rendus sciemment ambigus, finissent par ne plus être opérants et par rendre la société à nouveau ingouvernable. L'impossible dialogue avec les gilets jaunes illustre ce point à merveille : à force d'avoir abusé de termes comme concertation et dialogue sans les mettre réellement en œuvre, ces termes se sont vidés de leur sens. Et lorsqu'ils sont désormais utilisés, dans l'urgence, pour parvenir à un atterrissage en douceur, la méfiance est telle que les interlocuteurs les rejettent et n'y voient qu'un enfumage.

Commençons par la simple lecture de documents de travail dans le monde associatif, et nous constaterons que l'évolution dans la phraséologie utilisée dans ce champ suscitent déjà beaucoup de réflexions.

Ainsi, comment ne pas voir dans la volonté de transformer certaines asbl en entreprise d'utilité sociale au 1<sup>er</sup> novembre 2018, reprise dans le projet de code des sociétés et des associations, une volonté d'étendre le domaine de la marchandisation. Cette mesure ne concerne certes que quelques grandes asbl, mais celles-ci se voient néanmoins contraintes de fonctionner avec une comptabilité conforme au monde de l'entreprise, et ces mesures englobent la suppression de l'interdiction de réaliser des activités commerciales.

Si cet exemple peut être vu comme étant extrême, voire caricatural, que penser alors de la prolifération de termes comme *polysubventionnement*, *projet*, et des démarches sous-jacentes que ce mode de fonctionnement implique nécessairement ?

Le monde associatif, pour accomplir une mission dans la durée, se voit contraint d'aller à la pêche aux subsides, au risque par ailleurs d'induire auprès des sollicités un soupçon d'avidité. Cette pêche requiert aussi une maîtrise du vocabulaire spécifique de chaque donneur d'ordre. Il est légitime de s'interroger sur le temps et l'énergie requises pour rendre possible ce qui est supposé être le cœur de métier, sans oublier la part d'autocensure que ce type d'exercice peut et doit impliquer. Celles et ceux qui remplissent à longueur de journée les interminables dossiers qui pourraient éventuellement déboucher sur le versement d'un subside savent que la langue employée n'a que peu de rapport avec le français commun.

Ce processus induit également une quantification des activités prévues, alors que toutes les démarches requises par une activité ne sont pas nécessairement quantifiables. Mais, à la longue, seul compte ce sur quoi on peut apposer un chiffre : tout doit être passé au crible de l'impératif de résultat et ce dernier doit être mesurable. Et c'est ainsi que nous assistons à une mutation de l'action associative par « l'importation du fonctionnement de l'entreprise où toute activité humaine est orientée vers la production

d'un résultat quantifiable<sup>2</sup> ».

Vont finir par venir accompagner cette évolution, des termes comme évaluation quantitative, pilotage et gouvernance, sans oublier les évaluations qualitatives mises en avant par la ministre de la culture actuelle.

Par conséquent, cette colonisation de l'associatif par le monde de l'entreprise vise à s'appliquer à tous les champs de la vie sociale, et c'est ainsi que ces critères d'évaluation détournent les travailleurs de leurs propres méthodes de discernement dans leur travail.

Comme la nouvelle gestion publique l'a fait dans le secteur public, des balises managériales viennent peu à peu circonscrire les eaux associatives, en en transformant la nature-même. Et tout comme l'état social actif a veillé au remplacement des centres publics d'aide sociale en centres publics d'action sociale, le citoyen qui doit être aidé doit à tout prix s'activer, être actif au risque de ne pas bénéficier du nécessaire coup de pouce : il ne faut pas être grand devin pour subodorer les effets potentiels que cette vision responsabilisante et contractuelle, culpabilisante, peut avoir. D'ailleurs les associations travaillent de moins en moins avec des citoyens mais bien avec des acteurs (si je n'agis pas, je suis responsable de mon sort), voire avec des bénéficiaires.

## Autonomie et projet

Si ces quelques exemples ne suffisaient pas, on relèvera les termes *projet* et *autonomie*, qui foisonnent dans la littérature associative. Ils font partie de ces formules creuses, de ces truismes et généralités connotant un faux semblant d'action tout en interdisant de la penser. Ces deux termes sont des coquilles vides suffisamment ambiguës pour jeter le doute dans l'esprit du travailleur associatif.

Ainsi l'autonomie, loin d'être le « projet d'une société où tous les citoyens ont une égale possibilité effective de participer à la législation,

2 Franck LEPAGE, « Projet m'a tuer ».  
> [scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet](http://scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet)

au gouvernement, à la juridiction et finalement à l'institution de la société<sup>3</sup> » et qui vise à aider les êtres humains à devenir les plus libres et les plus créateurs possibles, va être utilisée à tout va pour prôner la responsabilisation d'un individu privatisé, entrepreneur de sa vie et consommateur.

Au nom de cette conception restrictive de l'autonomie, le verbe autonomiser va lui-même être souvent utilisé comme euphémisme pour « mise en concurrence ».

Le projet aura lui, pour sa part, connu le destin de passer de la pédagogie de projet à la gestion de projet. Plus sérieusement, comme le souligne Franck Lepage, lorsque nous parlons de projet, nous devrions plutôt parler de méthodologie de projet (car tout le monde a des projets, il serait donc ridicule et illusoire de s'y opposer).

La méthodologie de projet « est une technique de contrôle et d'évaluation dans une logique de réduction des coûts<sup>4</sup> », dont le fondateur n'est autre qu'Henry Gantt, un associé de Taylor (déjà, notre radar devrait se mettre en route !) et cette méthodologie repose sur une gestion axée sur le résultat (*cf. supra*). Cette méthodologie impose un cadre de pensée dans lequel, dans le dossier préparatoire, il faut déjà prévoir les objectifs, le déroulement de l'action et les critères d'évaluation. Inutile de dire que cette méthode, par sa conception, recèle un aspect de prophétie qui s'autoréalise puisque le risque sera grand de forcer les résultats réels pour qu'ils rentrent dans les cases initialement prévues : puisque cette méthode suppose toujours la réussite et nécessite constamment une évaluation positive, les essais ne sont plus guère tolérables. Ce qui à tout le moins pose la question du sens de l'action. Mais il y a pire. Ce processus induit et impulse un mode de fonctionnement axé sur le court-terme, court-terme lié à la période d'évaluation du contrat d'éducation permanente, par exemple. Pour reprendre Franck Lepage, « le court terme est le temps du libéralisme, il est le temps de la marchandise... Il devient impossible de penser politiquement son métier car il devient impossible de le penser

3 Cornelius CASTORIADIS, *Une société à la dérive – Entretiens et débats [1974-1997]*, éd. Seuil, 2005, p. 18.

4 Franck LEPAGE, *op. cit.*

dans le long terme<sup>5</sup>. » Enfin, puisque, par cette méthode, toute activité rationnelle doit assurément être jaugée et jugée rentable, le « projet par ce qu'il contribue à la comptabilité du monde est devenu un des moteurs de sa marchandisation<sup>6</sup> ».

Et ceci montre en quoi le projet porte d'indubitables similitudes avec la gouvernance dans le domaine politique, ce qui nous pousse à dire que le projet est à l'associatif ce que la gouvernance est au politique. En effet, la gouvernance, ce dispositif mis au point pour gérer les entreprises privées, va devenir en peu de temps le modèle de la gestion publique : sous le prétexte de la nécessité de bien gérer l'argent public, le terme va impliquer la mise en œuvre des critères du privé dans les affaires publiques pour gérer l'État comme une entreprise et c'est ainsi que la politique est remplacée par la gestion, simple technique hissée au rang de politique. Ensuite, en concentrant le débat sur les instruments et moyens d'une action politique à entreprendre et non sur l'action en tant que telle, il n'y a plus de choix politique, mais tout simplement une gestion rigoureuse et efficace.

La gouvernance et toute sa quincaillerie conceptuelle permettent de ne plus voir en la société qu'un rassemblement d'acteurs privés : son mode de fonctionnement se caractérise par une prise de décision mise en réseau où tout le monde est partenaire de tout le monde. (Des termes qui ont aussi un certain succès pour ne pas dire un succès certain dans le secteur associatif.)

## Micropolitiques néolibérales

Tout ceci, insidieusement, s'insinue dans les pratiques et se constitue en norme. Ces stratégies sémantiques, loin d'être anecdotiques, visent à « produire des effets sur la conscience et sur l'action. Altérer radicalement les capacités de penser et les manières d'agir, ceci à un niveau anthropologique, telle est la radicalité de ce à quoi nous sommes confrontés. Il faut en

5 *Ibidem.*

6 Emmanuel MONFREUX, « J'aime pas les projets ».  
> [scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet](http://scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet)



prendre toute la mesure<sup>7</sup>. » Cette réduction du vocabulaire, couplée à une généralisation de la langue managériale, participe de cette logique et fait que les mots mis en circulation portent, emportent et instituent avec eux une vision du monde, une logique politique, des lignes de démarcation, et, dans ce cadre, « la situation d'aliénation paraît sursignée lorsque la personne pressent qu'elle est sommée de parler et de penser avec des mots qui ne sont pas les siens<sup>8</sup> ».

À travers les mots, ce sont aussi des comportements et des attitudes que l'on fait naître en définitive, que l'on prescrit ou proscrie selon le cas. Les mots participent et aboutissent à une nouvelle construction de la réalité politique et sociale. Une construction où « le langage de la gouvernance nous pousse à confondre un monde social sans tension et un monde social sans mots évoquant des tensions<sup>9</sup> ». Par conséquent, face à cette contamination des mots de l'État social actif, il est essentiel non seulement de ne pas laisser ces termes envahir d'autres sphères que celles d'où ils émanent, mais également de soigner celles qui ont été touchées. La pression est forte, car l'enjeu pour le néolibéralisme est le suivant : « comment faire en sorte que les actions de l'État soient pensées et évaluées par le marché en fonction du marché?<sup>10</sup> »

## Les mots sont importants

Rien de tout ceci n'est anodin, les mots sont importants et « le débat public a été truffé d'embuscades sémantiques. Un travail de déminage est nécessaire, un patient effort de reconceptualisation que l'on aurait tort de dédaigner en n'y voyant qu'un pinaillage sémantique. Définir les mots est

---

7 Grégoire CHAMAYOU, *op. cit.*, p. 261.

8 Éric CHAUVIER, *Les Mots sans les choses*, éd. Allia, 2014, p. 48.

9 Francis DASPE & Céline PIOT, *Le Vol des mots, le voile des mots*, Vulaines-sur-Seine, éd. du Croquant, 2017.

10 Guillermo KOZLOWSKI, « L'État social actif ».  
> ep.cfsasbl.be/IMG/pdf/contribution\_2\_etat\_social\_actif.pdf

un acte politique : qui en fixe le sens se dote d'un atout stratégique<sup>11</sup>. »

En l'absence de mots adéquats pour penser le monde, nous serons condamnés à le penser.

Que faire face à ces mots essorés qui sont partout mais dont la définition n'est nulle part, face à ces termes qui saturent l'espace lexical disponible au point de rendre les autres termes caducs, face à ces discours automatiques dont nous pensons être les locuteurs alors que ce sont eux, en fait, qui parlent à notre place? N'est-il pas opportun et important de dévoiler les impostures et de pratiquer la désobéissance sémantique pour opérer des renversements de perspective? Ne serait-il pas opportun de resignifier, dans un sens favorable à notre vision du monde, ces termes et mots-clés ressentis et perçus par la majorité comme étant naturels et apolitiques? Quitte à ne plus parler la même langue que les autres après cet exercice?

En somme, puisque le « langage porte en lui des intentions et des détournements, une partie de la lutte sociale [se joue] dans l'appropriation des termes eux-mêmes<sup>12</sup> ». Par cette réappropriation politique des mots, nous pourrions renforcer notre puissance de transformation du monde et militer « pour le retour à des mots investis de sens », car les mots sont des forces politiques : « la reconquête idéologique sera lexicale ou ne sera pas<sup>13</sup> », et la bataille des mots est indissociable de la bataille des idées.

Olivier STARQUIT

---

11 Grégoire CHAMAYOU, *op. cit.*, p. 97.

12 Pierre-Luc BRISSON, *L'Âge des démagogues*, éd. LUX, 2016.

13 COLLECTIF LE RESSORT, *Reconquista – Premiers rebonds du Collectif Le Ressort*, éd. Le Cerisier, 2009, p. 66.

## Pour aller plus loin

- Grégoire CHAMAYOU, *La Société ingouvernable – Une généalogie du libéralisme autoritaire*, éd. La Fabrique, 2018 ;
- Éric CHAUVIER, *Les Mots sans les choses*, éd. Allia, 2014 ;
- Olivier STARQUIT, *Des mots qui puent*, éd. du Cerisier, 2018 ;
- Victor KLEMPERER, *LTI – La langue du Troisième Reich*, éd. Pocket ;
- Franck LEPAGE, *L'Éducation populaire, Monsieur, ils n'en ont pas voulu*, éd. du Cerisier, 2007.

# BARRICADE

CULTURE D'ALTERNATIVES

---

Lieu d'émancipation collective et de création d'alternatives, Barricade expérimente dans les domaines culturels, sociaux et économiques depuis 1996.

*Barricade* est engagée dans différents mouvements sociaux et citoyens ainsi que dans le développement de projets économiques alternatifs dont la visée commune est de promouvoir l'égalité et la justice sociale. Depuis 2010, nos publications s'inscrivent dans ce contexte et sont le

fruit d'une démarche de recherche-action. *Barricade* est également un espace public de débat permettant la rencontre des paroles citoyennes, militantes, syndicales, associatives, académiques & politiques. Enfin Barricade constitue un lieu d'accueil pour de nombreux collectifs et associations, et tout simplement un lieu d'échanges et de convivialité. C'est tout ça *Barricade*.

---

## ANALYSES ET ÉTUDES

Toutes nos analyses sont disponibles sur notre site [www.barricade.be](http://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](http://www.barricade.be) Recevez gratuitement le PDLM, notre revue bimestrielle, en nous contactant par mail à [info@barricade.be](mailto: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 - 2018