

« *Unissez-vous les uns les autres* »

Rapprocher les associations, une démarche ethnologique

Indépendamment de l'élan d'altérité auquel nous sommes invités au moment de Noël et de l'avènement de la nouvelle année, les associations gérant des structures sociales et médico-sociales sont encouragées à se rapprocher les unes des autres.

Les motifs sont de trois ordres :

- pression de la concurrence : laquelle peut compromettre l'activité d'une structure si elle s'avère plus performante ;
- pression des pouvoirs publics : autour de deux objectifs, l'optimisation et l'amélioration de la qualité de service et l'efficacité (efficacité au moindre coût) ;
- pression de la demande sociale : faite aux administrateurs des associations y compris par les usagers.

Que ce mouvement soit initié par une injonction, une recommandation ou une analyse des associations et de leurs champs d'exercice, il semble que la base de toute collaboration doive résider dans une réelle volonté partagée, laquelle ne se confond pour autant pas avec l'enthousiasme. Ainsi, il s'agit de « faire avec », plutôt que « faire malgré » ou pire « faire contre ».

Faire avec

Si la tension entre les logiques de coopération et de concurrence – que Valérie LEYS désigne par le concept de « coopération » – est à l'origine des réflexions de collaboration, de mutualisation de la plupart des associations, elle ne peut suffire à la réussite. Le risque est plus grand de créer, sous la pression réelle ou supposée, des dispositifs mal adaptés et générateurs de perturbations. Le mariage de raison a fait long feu, il s'agit de réussir un mariage mixte.

Une démarche ethnologique ?

Ni compromis, ni compromission, une mutualisation n'a pas pour objet d'abandonner sa culture au profit d'une autre, mais d'entrer dans un double mouvement consistant d'une part à valoriser sa culture et, d'autre part, à en appréhender une autre pour enrichir l'intervention.

Ainsi devons-nous sans doute adopter la posture de l'ethnologue et travailler à l'acculturation, la seule réponse adaptée à la diversité des réalités. Claude Lévi-Strauss, dans sa théorie des invariants, a constaté que dans chaque société, primitive ou dite « élaborée », on retrouvait des rituels, des symboliques similaires. Pour autant, la similarité ne suffit pas au rapprochement bien qu'elle constitue un facteur facilitant ; on ne peut faire l'économie d'entrer dans la complexité des projets et des cultures.

La concertation et l'anticipation en guise de garantie

En l'absence de recette, des recommandations se font jour à l'instar de celle de Jean-Marc Borello, président du directoire du groupe SOS (4000 salariés) : « *les économies d'échelle ne doivent pas se réaliser au détriment de la structure* ».

Le président de l'URIOPSS Champagne-Ardenne propose, quant à lui « *de ne pas se laisser submerger par la pression des circonstances et de prendre le temps* ».

Au-delà de l'intention, une évidence : le rapprochement doit être accepté par les associations et les salariés concernés.

Le changement se conduit ; dans le cas contraire, il se subit.

Chalon-sur-Saône, janvier 2012

Catherine DELORME

Directrice du pôle prévention et soins des addictions