



TABLE RONDE

Comment accompagner le changement dans nos Maisons ?



36ème Édition des Rencontres Nationales du RNMA

23, 24 et 25 mai à Quimper

Le Réseau national des Maisons des Associations

Le Réseau national des Maisons des associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action. Ses missions sont :

- L'aide au développement des structures
- Les synergies entre les Maisons des associations avec le réseau
- Être force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif

Plus d'informations sur [le site du réseau](#).

Les rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques des membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.

C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des Associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

Les rencontres du RNMA connaissent un fort succès avec, d'année en année, un nombre croissant de participants. En 2012, c'est près de 100 personnes qui se sont retrouvées pour partager et échanger à Quimper.

La thématique des rencontres

De l'évolution des Projets à l'évolution des Métiers au sein des Maisons des Associations

Dans un contexte d'évolutions rapides du secteur associatif, les Maisons des Associations doivent constamment s'adapter pour répondre aux enjeux nouveaux. S'appuyant sur leurs fonctions historiques (gestion de salles, prestations techniques, conseils...), elles ont su diversifier leur action vers l'animation de réseaux, la formation, l'observation, etc... Mais, le projet associatif, les actions menées et l'organisation humaine, intimement liés dans la gestion d'une Maison, en ont été fortement impactés. La polyvalence devient une nécessité pour assumer l'ensemble des fonctions dévolues aux maisons d'associations. C'est pourquoi, avec leurs spécificités, les maisons d'associations doivent s'efforcer de construire ensemble des outils adaptés à leurs besoins, notamment en termes de formation.

Avertissement

La transcription de ces échanges a été effectuée à partir d'un enregistrement audio. Veuillez nous excuser si certains propos sont attribués à tort. N'hésitez pas à nous en avvertir pour que nous fassions les modifications nécessaires.

Table-Ronde : Comment accompagner le changement dans nos Maisons ?

Analyser des situations vécues dans les associations pour les confronter aux principes et outils du changement dans les organisations

Échanger et mutualiser pour se préparer à situer son action dans le contexte associatif.

Situations de changement :

- *Quels mécanismes sont en jeu ?*
- *Quels types d'accompagnement et à quels moments ?*
- *Quels outils ?*
- *Quels leviers ?*

Témoignages de structures du réseau et débat avec la salle

Les témoignages

Animation : Agnès Coiffard / hors saison Le temps FORMation

Agnès Coiffard, formatrice

Comme vous l'avez demandé, aucun expert n'est présent et je vais animer cette table ronde. Je suis **consultante et formatrice** dans l'accompagnement des associations ; de ce fait, je connais le réseau de l'Espace associatif de Quimper, par l'intermédiaire de Karine Vaillant qui est en charge du DLA. Je suis basée dans le Cantal, mais je travaille dans toute la France sur des problématiques liées à l'accompagnement d'organisations et d'institutions, mais aussi d'associations agricoles ou rurales : ma formation est adaptée à ce milieu où j'ai travaillé dans l'animation de réseaux similaires au RNMA. Depuis près de 15 ans, je forme des agents de développement aux méthodes participatives (construire des projets d'équipe, étudier le fonctionnement d'équipes, le travail en concertation, la création de liens avec les territoires et les acteurs) et j'accompagne des porteurs de projets. Tout ceci nourrit ma pratique. Depuis quelques années j'interviens également en « formation pure » dans les champs de l'industrie et de la grande distribution sur des thématiques de relations humaines.

Mon rôle dans cette table ronde est celui que j'ai lors de débats : permettre de lier les témoignages ; les vôtres ont pour thème les changements dans vos Maisons. En fonction de la durée des présentations et des débats, je ferai un éclairage à partir de vos expériences et de vos repères. Ceci permettrait de partager des notions telles que la signification du changement ou celle de résistance au changement (chacun a ses repères, mais il est important de se rassurer sur les réactions que l'on peut avoir). La clé de voûte du changement dans les organisations est la personne : quels que soient les changements collectifs, il faut prendre en compte les changements individuels, sujets de certaines clés que nous essaierons d'aborder.

Pourquoi avez-vous choisi le thème du changement pour cette table ronde, et comment le lier aux ateliers précédents ? Tout simplement parce que lors d'évolutions de compétences, de métiers, de projets, il s'agit toujours du passage d'une situation à une autre. À un moment donné, il s'agit d'une démarche transversale, dans les mécanismes de vos Maisons, comme à l'échelle humaine qui est l'échelle de base. Il est donc important d'aborder les **modes d'accompagnement du changement** dans vos structures. 4 témoignages vont être portés par 5 personnes. Nous avons fait le pari que les situations de changements peuvent être différentes : un symptôme extérieur (changement de local), un changement de statut, un changement dû à la

suppression d'une activité, etc.

Témoignage de Claire Jodry, responsable du bureau de la vie associative, Ville de Paris

Je vais vous raconter subjectivement une histoire, mais dans la salle 2 directrices de Maison des associations pourront faire connaître leurs accords et de leurs désaccords, car elles ont vécu la même histoire à une autre place et avec leurs subjectivités.

Rappel du contexte des Maisons des associations de Paris

Les Maisons des associations parisiennes sont municipales. Il y a 20 Maisons des associations, une par arrondissement, ce qui était une volonté de l'équipe Delanoë avant les élections de 2001. Cette équipe avait entendu la forte plainte des associations parisiennes concernant le manque de locaux, de réunions, de moyens pour travailler, de moyens de reprographie, etc. La création d'une Maison des associations par arrondissement était originellement celle « d'hôtels pour les associations ». Le contexte de ces Maisons est complexe, car elles dépendent à la fois de la mairie centrale et des mairies d'arrondissement, ce sont des établissements municipaux dits de proximité. Le budget provient de la mairie centrale mais une partie de ce budget est déléguée aux mairies d'arrondissement, ce qui demande aux directeurs et aux directrices de ces Maisons de négocier tantôt avec la mairie centrale (ressources humaines), tantôt avec la mairie de leur arrondissement (équipement banal).

Agnès Coiffard, formatrice

Il y avait donc des **besoins importants repérés** et vous nous précisez que le statut est particulier, puisqu'il faut négocier avec 2 échelons.

Claire Jodry, responsable du bureau de la vie associative, Ville de Paris

L'adjoint de référence est Hamou Bouakkaz et la structure centrale de référence est la direction des usagers, des citoyens et des territoires, ayant à sa tête un directeur. La sous-direction à la vie associative est devenue la sous-direction aux usagers et aux associations. L'échelon situé en dessous est le bureau de la vie associative dans lequel je travaille, sous la responsabilité de Sophie Bret. Le personnel est recruté par la mairie centrale, les directeurs et directrices sont généralement des contractuels qui ont une très bonne connaissance des associations pour en avoir dirigé ou pour avoir fait des études dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Quand les Maisons sont importantes, ses directeurs/directrices travaillent avec 4 agents : 1 agent de catégorie B, 1 agent de catégorie C et 2 salariés en contrats aidés. Ces agents ont des connaissances et des formations totalement différentes de celles des responsables : ce sont des administratifs ayant occupé des postes « classiques ». Quand les Maisons sont petites, les dirigeants travaillent avec 1 agent de catégorie B ou 1 agent de catégorie C, et 1 salarié en contrat aidé. L'équipe est donc réduite par rapport à certaines Maisons des associations présentes ici, mais c'est beaucoup à l'échelon parisien, car 80 agents travaillent dans les 20 Maisons.

Agnès Coiffard, formatrice

Il y a **peu de personnel**, mais l'organisation est importante, puisque chaque Maison est soumise au même cadre.

Claire Jodry, responsable du bureau de la vie associative, Ville de Paris

Les directeurs/directrices et leurs équipes sont en lien constant avec l'adjoint à la vie associative de la mairie d'arrondissement et avec le bureau de la vie associative, et parfois avec Hamou Bouakkaz, l'adjoint au maire.

Agnès Coiffard, formatrice

Ces éléments de contexte nous permettent de comprendre que tout est très structuré, et que le contexte de départ était l'importance des besoins exprimés. Les Maisons devaient y répondre en étant conçues comme des « hôtels » pour les associations.

Claire Jodry, responsable du bureau de la vie associative, Ville de Paris

Les 20 Maisons sont en place. À mon arrivée à la mairie de Paris, il y a 1 an et 4 mois, l'urgence de ma mission était d'intervenir dans le cadre de la Caravane du bénévolat et du volontariat. Ceci fait, je devais

mettre en place un **groupe de travail sur l'évolution des missions des Maisons des associations**. Il y avait urgence, car une fois le temps de la fondation et celui de la construction terminés, l'adjoint au maire souhaitait fortement faire un bilan et réfléchir à l'évolution de ces structures. Hamou Bouakkaz souhaitait tester quelques hypothèses officieuses mais connues de certains directeurs de Maisons des associations. Ce qui m'a été transmis par l'administration, car nous travaillons dans une structure très hiérarchisée, était de mettre rapidement en place un groupe de travail comprenant aussi bien des associations que des directeurs de Maisons.

Or je venais « d'ailleurs », j'avais commencé mon parcours professionnel dans les collectivités territoriales à Schiltigheim (Alsace), mais le fonctionnement parisien était totalement différent. J'avais ensuite dirigé 3 associations nationales, raison pour laquelle la mairie de Paris m'a embauchée. Mes méthodes de travail différaient donc de celles de cette administration centrale.

Au cours des réunions mensuelles et lors de visites sur le terrain avec les directeurs/directrices des Maisons, j'ai très vite repéré qu'ils avaient un **sentiment de solitude, d'isolement**, de ne pas avoir été assez soutenus pendant l'époque où s'étaient produits de nombreux changements à la sous-direction à la vie associative. Ces dirigeants avaient dû se débrouiller seuls, ils en venaient à s'interroger sur leur mission et sur le sens de leur travail. J'ai pensé, et ils m'ont confirmé, que dans ce contexte il ne rimait à rien de réunir immédiatement les directeurs/directrices de Maisons et des associations utilisatrices : il était préférable de mettre en place une démarche de mise à plat des objectifs et du fonctionnement des Maisons, démarche partagée par les directeurs/directrices des Maisons.

Nous avons commencé par **une réunion officielle** avec le sous-directeur, et j'ai animé les réunions suivantes. 12 directeurs/directrices sur 20 se sont inscrits dans cette démarche, ils ont participé à 6 réunions qui duraient des demi-journées ou des journées entières.

À la deuxième réunion, nous avons utilisé une pratique interactive : chacun t indique ses missions du moment sur des *post-its* en utilisant 1 *post-it* par mission. L'ensemble est regroupé sur un tableau, puis classifié. Ce premier travail a permis d'écrire avec les mots d'aujourd'hui et non ceux du moment de la fondation, les missions des Maisons. Puis chacun a réfléchi sur un slogan indiquant comment il voyait la Maison des associations du futur.

Voici quelques propositions intégrales de slogans du futur ; ils ne sont pas neutres et renvoient à nos réflexions :

1. Le cœur du réseau associatif
2. La Maison des initiatives citoyennes
3. La Maison de l'engagement citoyen
4. La même Maison, mais en mieux : plus de vie, de dynamisme, de créativité, de projets, de moyens
5. Qualité et pérennité à la place de quantité et caractère éphémère
6. Une pépinière et une cité de la vie associative pour aider à développer et à pérenniser
7. Plus de qualité avec des services durables et des moyens renforcés
8. Devenir une Maison des associations à l'image d'un « godjo » (concept africain) ; c'est-à-dire des Maisons des associations animées par les associations elles-mêmes, et qui ne soient pas des lieux de consommation.

Ce travail a été repris plus tard.

Pour analyser les objectifs existants, j'ai proposé **une grille** présentant 3 colonnes : analyse de l'existant, points à améliorer rapidement, points à transformer ultérieurement dans une vision future des Maisons. Comme cela est normal, la grille a été immédiatement amendée par les directeurs/directrices (notamment à la suite d'une remarque de Magali Robert) et nous avons conçu une grille possédant au moins 20 items. Tout a été passé au crible au cours de 3 réunions : les objectifs, l'accueil, le matériel, la formation, les relations humaines, les relations aux mairies d'arrondissement, les relations au service de la ville, les relations avec les partenaires, la communication, les difficultés et les apports du site SIMPA qui permet aux associations d'être en lien avec la mairie pour leurs relations contractuelles, etc.

Vous nous avez demandé quels ont été les **facteurs facilitateurs** dans ce travail et dans cette démarche.

Le premier facteur facilitateur a été l'adéquation des Maisons à la démarche et l'énorme envie de tout mettre à plat et d'échanger collectivement sur le sens du travail. À chaque réunion, le contenu apporté était inimaginable. J'ai dû faire très attention à l'expression individuelle et à la prise en compte des divers points de vue, car l'accord n'était pas systématique pour toutes les analyses, notamment sur l'accompagnement.

Il y a eu **2 facteurs de difficultés** :

- à certains moments ces réunions servaient un peu de défouloir, j'ai dû faire face à d'énormes critiques adressées à la collectivité parisienne, notamment lors de la quatrième réunion au mois de juillet ;
- l'autre facteur de difficultés est externe : j'ai dû ferrailler avec ma hiérarchie ; elle ne comprenait pas mes méthodes de travail, de plus le résultat n'était pas immédiat puisque nous avons parié sur une maturation.

De ce fait, à la cinquième réunion nous avons un matériau gigantesque, et en étant très honnête je ne savais plus comment le traiter. Bien qu'il ne comprenait pas notre méthode, le sous-directeur m'a alors fait une très bonne suggestion : faire **une synthèse en 2 parties**. Celle sur les remarques générales des Maisons, les positionnements et les souhaits de choix stratégiques a été soumise à l'adjoint au maire. L'autre synthèse (qui a été faite par mon adjointe) est une note technique regroupant les doléances plus administratives ; elle a été transmise au bureau de la vie associative qui, progressivement, devra trouver des solutions.

La sixième réunion s'est tenue en présence d'un « officiel », à savoir Véronique Pelletier, chef du Pôle de suivi des associations ; elle a demandé si la première note de synthèse convenait aux directeurs/directrices. Cette note de synthèse leur avait été envoyée auparavant et n'avait pas suscité de nombreuses réactions. Et là, coup de théâtre provoqué par Joëlle Maury, sans doute car elle n'avait pas participé à la quatrième et à la cinquième réunion et de ce fait avait un regard un peu neuf. En gros son propos fut : « c'est bien tout ça, c'est bien d'être dans la prospective, mais en attendant les Maisons des associations ont déjà énormément évolué ces dernières années et personne ne semble avoir pris en compte cette évolution ». D'autres directeurs/directrices lui emboîtant le pas, nous nous sommes dit qu'effectivement, le fait que les Maisons continuaient à être perçues un peu comme des « **hôtels associatifs** » avait des conséquences dommageables :

- sur leur positionnement au sein de la collectivité territoriale avec les dangers liés à une période de restrictions financières (si le rôle des Maisons n'est pas très important, il serait possible de réduire leurs budgets) ;
- sur l'arrivée de nouvelles associations (les Maisons sont connues puisqu'il y a 7 000 associations inscrites, mais pas très connues en prenant en compte l'ensemble des associations parisiennes) ;
- sur les relations avec les directions de la ville (la direction dont elles dépendaient ne leur transmettait pas des informations qui auraient pu être utiles aux associations adhérentes) ;
- mais aussi pour la raison inverse de celle précédemment indiquée, à savoir que dans une période de restriction de moyens il y a toujours des directions de la ville qui pourraient être tentées de demander aux Maisons beaucoup plus qu'elles ne pourraient donner.

Le résultat du coup de théâtre a été la mise au panier de la première synthèse, et l'élaboration d'un nouveau document. Cette nouvelle synthèse comprend un **état des lieux et la consolidation des missions des Maisons des associations**. Elle rappelle clairement les missions actuelles, les missions de base importantes à consolider et enfin elle indique un certain nombre de moyens qu'il faudrait mettre en œuvre pour faire connaître les Maisons des associations aujourd'hui : s'appuyer sur les réseaux sociaux et créer des blogs, mettre en œuvre des outils de *mapping* (cartes heuristiques permettant de structurer les idées et des concepts de manière graphique) en formant le personnel, créer des campagnes de communication en lien avec « paris.fr », etc.

La dernière partie est celle des **choix de développement et d'évolution**. Pour y parvenir, le 22 juin Hamou Bouakkaz remerciera et discutera avec les Maisons des associations au cours d'une réunion. 2 logiques qui ne sont pas forcément contradictoires ont été retenues :

- le développement de la mission d'accompagnement et de la mission de conseil, ce qui suppose un gros effort de formation qui devra s'inscrire dans un cadre englobant des partenaires,
- rester fidèle à l'un des slogans en se situant dans une Maison de l'engagement de citoyens, en œuvrant en plus grande synergie avec les personnes travaillant sur les territoires des arrondissements (démocratie locale, direction de la politique de la Ville), afin de devenir un soutien plus fort à la mobilisation des citoyens sur chacun des arrondissements de Paris.

Agnès Coiffard, formatrice

À partir de l'exposé de l'histoire de la redéfinition d'un rôle et de missions, et du déroulement d'un processus partant d'une situation d'urgence ambiguë, je vais interroger les autres témoins.

Nous retiendrons également dans cette histoire, une **confrontation** qui fut nécessaire pour affirmer un choix

de méthodes de travail, le respect d'un temps spécifique ainsi que l'acceptation de refaire un travail, ce qui montre un **respect des points de vue, des approches et des expressions**.

Présentation du contexte de départ

Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque

À l'origine, la Maison des associations de Dunkerque était un **service municipal** ; elle est devenue associative en 2007. Lors de la campagne électorale pour les municipales de 2002, Michel Delebarre avait tenu à inscrire ce changement dans son programme. Compte tenu de l'évolution du monde associatif, il avait souhaité créer un organe qui permette aux associations de prendre la parole.

Agnès Coiffard, formatrice

Cette situation est en lien avec le témoignage de Paris qui contient aussi l'implication d'une équipe municipale. Ces 2 exemples montrent que le changement a été initié à cause d'un contexte extérieur à la Maison : un contexte électoral.

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Je vais témoigner, avec ma subjectivité, d'un changement que je n'ai pas vécu, et des éléments me manquent peut-être dans la compréhension du contexte. La Maison de la vie associative de Bourg-en-Bresse (AGLCA) dans le cadre des services techniques proposés aux associations a eu un service de reprographie. À l'époque, il était assez novateur pour une ville de 30 000 habitants où il n'y avait pas de services marchands dans ce domaine. Le service de reprographie était proposé aux associations, aux administrations et collectivités locales.

Au bout de quelques années la direction a constaté que ce service déclinait ; en 2006 la **situation financière était catastrophique**, car son déficit mettait en péril la gestion de l'ensemble de la Maison. Le conseil d'administration a décidé d'être accompagné par un dispositif local d'accompagnement (DLA) pour prendre une décision : le service doit-il être fermé ? Si oui, faut-il proposer quelque chose ?

En 2007, la fermeture de ce service a été décidée, et la question du devenir de 4 salariés s'est posée, l'équipe salariale de l'AGLCA se composant de 27 personnes.

Agnès Coiffard, formatrice

Dans ce cas ce ne sont pas des candidats à des élections ou des élus qui ont un projet, mais une **concurrence** qui s'est développée dans le secteur marchand et a dégradé la situation économique d'une Maison.

Patrick Perrin, président, Saint-Nazaire associations

Je témoigne également de quelque chose que je n'ai pas vécu. La structure de départ était très institutionnelle, c'était un **Office municipal de l'animation et de la culture** (OMAC) dont le but unique était la création d'un parc de location de matériel son et lumière.

Au fil du temps cette structure a évolué vers une association Loi 1901 qui a pris le nom de Saint-Nazaire associations et s'est orientée vers l'éducation populaire, avec la création d'un atelier d'imprimerie où les adhérents réalisaient leurs sérigraphies. Cet atelier a vu le jour pour répondre à une demande pressante des associations adhérentes, car dans le tissu de Saint-Nazaire aucun prestataire ne pouvait alors répondre de façon souple aux demandes associatives.

L'association a évolué au cours de ses 40 ans de vie, le dernier changement en date et sans doute le plus importante est le **déménagement de 2006** : nous avons quitté la Maison du peuple qui regroupait les services associatifs et les syndicats. Ce bâtiment se situait dans un secteur que la municipalité souhaitait transformer afin que Saint-Nazaire puisse « revoir la mer ». Une Maison des associations a été construite dans un autre quartier, toutes les équipes ont dû déménager.

Agnès Coiffard, formatrice

C'est donc un cas d'**apparition de service**. La différence avec le cas précédent est que le service d'imprimerie existait dans la ville, mais ne proposait pas une qualité nécessaire aux associations, la souplesse.

D'autres étapes marquantes ont dû être le changement de statut et de localisation, changements dus à nouveau à une modification de l'environnement lié à un changement municipal.

La **conjonction d'un événement externe et d'un événement interne** amène à diverses situations de repérage. Les changements sont toujours en lien avec d'autres acteurs, ils ne résultent pas uniquement du projet associatif et de l'équipe d'une Maison.

Formulation de la (des) question(s) à résoudre ?

Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque

Les associations devaient accepter ce changement, pour cela il fallait les impliquer au maximum dans la démarche ; que ce soit dans la réflexion ou la conception des locaux. En effet, il y a eu **déménagement**, la Maison municipale des associations étant en centre-ville et la nouvelle Maison dans un quartier qui a été pris en compte par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Il en a été « pacifié », mais dans l'esprit des Dunkerquois, il avait toujours une image négative. Les a priori ont été nombreux jusqu'à l'inauguration, voire après ; cet aspect peut paraître futile mais il ne l'est pas.

De plus, nous sommes passés d'un système de gratuité à un **système d'adhésion**, heureusement cela s'est passé dans une sorte d'euphorie générale, y compris chez le personnel municipal qui déménageait vers la Maison de la vie associative.

L'une des grandes questions était de faire comprendre aux associations qu'elles passaient d'une Maison purement de services où elles étaient consommatrices à une Maison qui les invitait à prendre la parole, à devenir actrices dans la vie démocratique de la ville.

Agnès Coiffard, formatrice

Il s'agissait donc d'un changement de positionnement, d'attitude, de comportement.

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

À l'époque, une question urgente relevait de la pertinence du service par rapport à la situation du territoire : le service proposé répondait-il encore aux **besoins des associations** et des collectivités ? La réponse à cette question déterminant les choix.

D'autres questions concernaient la place d'un service marchand par rapport aux autres services d'une Maison des associations : un service marchand doit-il être équilibré, déficitaire, excédentaire ? Que faire quand il est déficitaire ?

Agnès Coiffard, formatrice

Ces questions auraient pu se poser bien avant, mais elles ne l'ont été qu'à partir du moment où le problème économique est apparu.

Patrick Perrin, président, Saint-Nazaire associations

Parmi les changements qui se sont produits au cours des 40 ans de la vie de la structure, il y a eu en particulier le **passage au statut associatif** et le fait que la création de l'atelier d'imprimerie a impliqué l'embauche de personnel. Dans un premier temps du personnel municipal a été mis à disposition.

Les syndicats ont tenu que leurs bureaux soient dans le nouveau bâtiment, mais il était trop petit pour accueillir aussi les associations. Une Maison propre aux associations a donc été construite à proximité, l'atelier d'imprimerie a été transféré et le travail est passé de l'offset au numérique, avec formation du personnel.

Le personnel de Saint-Nazaire associations ne retrouvait pas ses marques dans le nouveau bâtiment et des rapports nouveaux, presque imposés se mettaient en place avec le service municipal. Il y a eu rapprochement entre Saint-Nazaire associations et le service municipal de la vie associative ; or les personnes ne se connaissaient pas et ne connaissaient pas leurs rôles respectifs.

Dans un premier temps, nous avons fait appel à un DLA avec la Chambre régionale d'économie sociale et solidaire (CRESS) pour accompagner les salariés de Saint-Nazaire associations. De son côté, la Ville a travaillé à des projets de services, et chacun a appris à connaître ses partenaires.

Agnès Coiffard, formatrice

Il y a donc eu des problèmes de relations avec des services extérieurs, et des changements internes concernant le mode de travail dans le service imprimerie. Le tout a amené à se poser des questions sur l'activité elle-même.

Par la suite des réunions ont été organisées entre les salariés de Saint-Nazaire associations et le service municipal de la vie associative. Le rapprochement s'est fait pour que les associations puissent s'informer en un seul endroit, mais pas à un guichet unique : demandes de soutien à un projet auprès de Saint-Nazaire associations, demandes logistiques comme la location de salles auprès du service municipal.

Agnès Coiffard, formatrice

Le rapprochement des services associatifs et municipaux est donc un élément de changement.

Exposé des éléments facilitateurs et des difficultés, peut-être des leviers

Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque

Un gros travail de **concertation avec les associations** a été réalisé. Nous avons mis en place 3 tables rondes avec des associations et des représentants de la collectivité locale (élus et techniciens) :

- Maison de la vie associative : organe de mise en synergie des associations
- Maison de la vie associative : élément fédérateur du monde associatif
- Maison de la vie associative : Maison de services.

La volonté était politique, mais les associations ont porté le projet, ce qui peut expliquer leur enthousiasme.

Agnès Coiffard, formatrice

Comme à Paris, vous avez pris le temps de faire dialoguer et de mettre les choses à plat.

Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque

Cette étape a duré un an, elle a débouché sur l'installation dans les nouveaux locaux et l'écriture du projet associatif. Un DLA a été demandé par la Ville de Dunkerque et nous étions très bien soutenus, car le président d'honneur était aussi l'élu de référence à la démocratie participative et à la vie associative. Au cours de cette année, un chargé de mission a été nommé pour faciliter ce changement ; il est devenu ensuite directeur de la Maison de la vie associative.

Une partie du personnel municipal ne souhaitant pas quitter les services municipaux, il y a eu embauche de personnel associatif. La possibilité pour le personnel de n'intégrer la Maison de la vie associative que s'il en avait envie fut un **facteur facilitateur**.

D'autres éléments facilitateurs furent que ce changement répondait à une demande et que la Ville a réellement encouragé la mise en place de ce projet (présence et soutien constants).

À cette période, nous n'avons pas rencontré de difficultés, elles ne sont apparues qu'après.

Le RNMA était présent au cours de l'année de changement, Henri Busnel a participé à l'écriture du projet associatif et à l'élaboration de fiches de poste qui ont permis d'embaucher 4 salariés qui ont rejoint les 4 salariés municipaux restés dans notre structure, dans une logique d'équipe et de complémentarité.

Agnès Coiffard, formatrice

Vous avez donc bénéficié d'un appui extérieur, mais d'un de vos réseaux, pour préparer des outils destinés à la poursuite de votre évolution.

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Nous étions dans un contexte de crise et des décisions devaient être prises rapidement. L'AGLCA étant associative, le conseil d'administration est composé de représentants d'associations, dont 2 personnes directement concernées par les décisions prises et le choc qu'elles pouvaient provoquer. Le conseil d'administration s'est mobilisé fortement et plusieurs hypothèses ont été formulées. **L'implication des administrateurs** est un point positif, mais elle n'apparaît parfois que lors d'une crise.

L'aspect négatif fut l'urgence, et je pense que dans une telle situation, il aurait fallu du temps.

Le DLA n'était pas destiné à prendre une décision concernant ce problème ; en 2006, il devait accompagner la définition du projet associatif. Ce projet associatif a dû être adapté à la situation, il y a eu changement d'orientation, de mission, d'objectif du DLA.

Agnès Coiffard, formatrice

L'une des difficultés est donc la situation d'urgence, qui a provoqué des ruptures. L'assemblée générale de juin 2007 a étudié la proposition de fermeture du service de reprographie avec reclassement des 4 salariés.

Une autre difficulté a été le **manque de concertation** avec les salariés, ce qui a provoqué des inquiétudes et des tensions ; en particulier avec l'une des salariés en arrêt maladie pendant quelques mois qui n'a participé à aucune des réunions.

Agnès Coiffard, formatrice

C'est une situation qui a été difficile à gérer faute d'anticipation. Dans les exemples de Dunkerque et de Saint-Nazaire, le changement a été possible sur la durée, ce qui n'a pas été le cas à Bourg-en-Bresse.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

L'accompagnement des structures lors des changements a-t-il été utile ?

Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque

Bien sûr, l'accompagnement nous a été utile, mais malgré cela nous n'avons pas pris la mesure de certains facteurs. Cet accompagnement peut être fourni par le RNMA, ou des techniciens d'une municipalité ; il est indispensable à un changement.

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Oui et non. Parler d'adaptation et de reclassement implique des changements visant des salariés, l'acquisition de nouvelles compétences, la prise en charge de nouvelles missions, ce qui demande du temps.

Dans nos Maisons, lorsqu'une décision est prise, une masse d'informations arrive, nous ne savons pas comment la traiter, la hiérarchiser, et surtout l'utiliser. Elle doit servir en interne aux salariés, sur des aspects juridiques, sur la vie associative, etc. mais elle doit également servir en externe.

L'une des décisions a été de **créer un centre de ressources**, un espace documentaire devenant le poste de travail de l'une des salariées du service reprographie ; elle a suivi une formation technique à ce nouveau poste. Cette évolution lui a été très difficile, car le changement fut trop brutal. Les propositions faites dans le cadre de l'accompagnement sur le devenir du service reprographie ont été positives, mais l'urgence de la situation était négative.

Agnès Coiffard, formatrice

C'est donc le **facteur temps** qui était très important.

Patrick Perrin, président, Saint-Nazaire associations

L'évolution de Saint-Nazaire association a été continue. Au fil du temps, les besoins des associations nous ont amenés à **créer de nouvelles activités** : en plus de l'imprimerie, il y a eu un service de comptabilité pour les associations, un service d'aide juridique, les infographistes ont complété le service de l'imprimerie, des journalistes participent à la création du journal associatif distribué sur l'ensemble du territoire de l'arrondissement nazairien.

Nous avons toujours une question en tête : les évolutions proposées servent-elles le projet associatif et améliorent-elles le service rendu aux associations ?

Les évolutions ont toujours eu lieu en collaboration avec les associations, les élus et les services techniques de la Ville, ainsi que les autres partenaires (Conseil général, Région).

Agnès Coiffard, formatrice

Il faut interroger régulièrement le changement, mais toujours au regard du projet associatif. Interroger les services et le projet, voir si le changement prévu est nécessaire, s'il doit être modifié, étudier les modes d'adaptation.

Patrick Perrin, président, Saint-Nazaire associations

Le risque était surtout de perdre **l'identité de la structure**, en particulier lors du rapprochement avec le service municipal de la vie associative, puis lors de la création du Centre de ressources qui devait être réellement intégré à Saint-Nazaire associations.

Agnès Coiffard, formatrice

Le lien avec le projet et l'identité sont très importants, ils constituent un fil conducteur des 40 années d'évolution de votre structure. Dans votre cas, les facteurs facilitateurs sont la constance de votre ligne de conduite, le fait d'associer et de débattre.

Il est évidemment important de prendre le temps de réunir des gens, de les associer et de les impliquer, mais le contexte ne le permet pas toujours.

Quelles actions mettre en route, ou quelles conditions réunir pour que le changement ne soit pas problématique ?

Alain Détole, administrateur, MIAM de Faux la Montagne

Il a été question de gradation des changements par rapport à des contraintes ou à des crises. Cela va du changement vécu dans le cadre d'une gestion prévisionnelle à un changement contraint par une crise économique.

Les mêmes **outils** peuvent-ils être utilisés dans toutes les situations ?

Ne faut-il pas caractériser les types de changements pour trouver des outils adaptés ?

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il faut prendre en compte la sensation de dévalorisation ressentie par certains salariés lors de la perte de leurs missions initiales.

Le nouveau départ ne prenait pas en compte leurs compétences, leurs savoir-faire initiaux. Un salarié a été orienté vers le service d'accueil, un autre vers celui de documentation, un troisième n'a pas accepté la situation et a été licencié. Ceci étant un résumé vraiment très succinct, la réalité est beaucoup plus complexe.

Le mot « prévisionnel » est très important, celui de « **participation** » également. Participation pas uniquement des administrateurs mais de l'ensemble d'une Maison, car le changement implique tout le monde, même au-delà des administrateurs et des salariés : associations membres, partenaires, institutionnels, collectivités.

Un profond changement a beaucoup de répercussions, 5 ans après, nous devons encore gérer cette situation. Les salariés de l'ancien service reprographie se sont sentis dépossédés de leur outil de travail et en quelque sorte trahis par les autres services. La fracture est réelle entre les services techniques et ceux de la Vie associative.

Agnès Coiffard, formatrice

Cette situation consomme beaucoup d'énergie, et bien après de la prise de décision. Elle pèse sur la motivation, sur l'implication, sur le rapport de confiance.

Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque

Le changement que j'ai présenté semble assez enchanteur, mais...

Même sur une belle vague d'enthousiasme, et surtout sur une belle vague d'enthousiasme, il ne faut pas croire que l'on va surfer gentiment pendant des années, sans se remettre en question. Il faut impérativement et régulièrement se poser de nouvelles questions et se recadrer. Sinon, très vite, l'enthousiasme tombe, l'essoufflement est relativement rapide. Au moment du changement, nous avons eu une baisse des travaux de reprographie ; travailler avec du personnel municipal représentant une économie, nous avons pu acheter un traceur, donc élargir notre offre aux associations vers de vrais supports de communication (kakémonos, grandes affiches).

Même si le projet a été bien défini, au bout de 5 années il faut faire le point, **analyser les problèmes**

rencontrés.

Agnès Coiffard, formatrice

Il faut prendre soin non seulement d'élaborer un projet, de se donner régulièrement des orientations, mais aussi de se munir d'**outils de suivi**. Prévoir nécessite de mettre à plat un grand nombre de matériaux.

Qui dit projet, dit méthodes de suivi, mesures de la mise en œuvre : il est possible d'être fédérés autour d'une vision à un moment donné, mais ensuite dans la vie quotidienne quels sont les éléments tangibles susceptibles de mesurer la qualité des actions ?

Il a été fait état du besoin d'expression ; or dans une situation d'urgence, les acteurs ne peuvent pas s'exprimer, il est alors difficile d'évaluer leurs compétences, etc. Tout cela conduit à une situation de rupture, des groupes voisinent mais l'équipe n'est pas soudée, les associations membres ne se sentent pas impliquées dans le projet de la Maison. La prise de parole est importante, c'est un début de réponse à : « comment se faire accompagner ? » et « se faire accompagner pour réaliser quoi ? ». Vous avez des ressources dans le RNMA ou dans vos structures (hiérarchie, organisation), il serait intéressant de se pencher à nouveau sur le moment où il est important d'avoir un croisement de regards.

Joëlle Maury, directrice, MDA de Paris 13^e

Le croisement de regards est important, il doit même être permanent. Être responsable d'une structure telle qu'une Maison des associations, c'est avoir les oreilles et les yeux grands ouverts, se mettre constamment en question, car nous sommes au contact des usagers et nos actions doivent être d'intérêt général.

Tout évolue très vite, le changement est aussi de ne pas s'endormir, de renouveler dans ces nos énergies, nos idées. Cela permet de prévenir les crises ; dans nos tâches et dans nos structures, nous devons toujours essayer d'avoir un train d'avance. Nous devons être sans cesse en observation, ressentir ce qui se passe dans notre environnement. Notre fonctionnement en réseau, la richesse de nos partenaires permet cet éveil permanent. À Paris, nous avons la chance d'avoir 20 Maisons, dirigées par 21 personnalités en comptant le Carrefour des associations parisiennes, tous leurs dirigeants sont issus de milieux militants. Si l'un s'endort, il peut compter sur son voisin pour le pousser du coude.

Luc de Backer, Président du RNMA

Nous avons eu des échos de situations de crise ou de rupture. Je suis plus sensible à **un changement connoté à des évolutions, des glissements**.

Par exemple, comment des salariés peuvent passer d'une logique de suivi de dossiers à celle d'accompagnement de projets ?

Lors de changements générationnels, comment adapter les personnes ayant des habitudes de travail sur une vingtaine d'années à des outils particuliers, à d'autres logiques ?

Tout ceci génère, notamment, des développements de compétences demandant aux salariés des Maisons d'être plus impliqués, de créer plus que d'exécuter, de générer des synergies. Dans l'animation de réseaux, dans les actions transversales, lors de partage des responsabilités, il n'y a plus une personne propriétaire d'un dossier, mais bien un travail d'équipe au service d'un (de) projet(s). Une secrétaire peut avoir géré des dossiers pendant 20 ans ; or, grâce aux outils informatiques actuels, les responsables gèrent leur bureautique, cette secrétaire sera obligée de s'engager dans une nouvelle démarche.

À la limite, en cas de crise la situation est surmontée ou il y a fracture. Lorsque la structure continue à bien vivre, faire évoluer progressivement la vision que des salariés ont de leur propre métier est chose complexe. Cette **transformation est continue**, et ne pas s'endormir est éprouvant, car les ajustements sont permanents.

Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair

À Paris, 12 directeurs ont participé à une démarche partagée : ce nombre relève d'une situation volontaire ou subie ?

Lorsque le changement se met en route, doit-il se faire avec tout le monde ou peut-il ne se faire qu'avec des volontaires, les autres personnes s'associant ou non à la démarche ?

Que se passe-t-il pour les 8 directeurs n'ayant pas voulu participer ?

Claire Jodry, responsable du bureau de la vie associative, Ville de Paris

Nous sommes dans un processus qui a des étapes, et nous sommes loin d'avoir terminé notre trajet. Nous avons proposé aux directeurs/directrices de participer à un groupe de travail, pendant que d'autres groupes fonctionnaient en n'étant pas obligatoirement animés par le service central (Bureau de la vie associative), mais par un directeur/directrice. Les choix étaient ouverts.

Un groupe était animé par le Bureau de la vie associative sur les équipements types de Maisons des associations, un autre groupe était animé par une directrice de Maison sur l'accompagnement des associations culturelles, car il y a de plus en plus d'associations culturelles dans les Maisons des associations de Paris. Cette directrice faisait également partie du groupe qui travaillait sur l'évolution, ce qui se disait dans ce dernier groupe rejaillissait donc sur celui de l'accompagnement des associations culturelles et vice versa.

Même si cet échange n'avait pas eu lieu, Hamou Bouakkaz viendra donner sa position sur le travail réalisé à l'ensemble des directeurs/directrices, nous y passerons 3 heures le 22 juin. Un document sera adressé à l'ensemble des dirigeants et il y aura restitution, avis de l'adjoint, débats. Nous sommes engagés dans un processus à long terme.

En travaillant réellement en plusieurs temps, même si ce travail n'est pas terminé, il a déjà entraîné des changements. Effectivement nous avons la chance d'être nombreux et d'échanger. Le travail en cours a presque été un accélérateur de la prise de conscience sur le travail à réaliser, notamment par le Bureau de la vie associative. Parmi les points abordés dans ce groupe de travail, il y a déjà des problèmes résolus, d'autres sont en cours de résolution. Par exemple, les directeurs/directrices ayant fait connaître leurs difficultés en ce qui concernait les ressources humaines, il y a eu une rencontre avec la chef de bureau des ressources humaines, ce qui ne s'était jamais produit. Nous avons commencé à réfléchir à la formation des agents, et nous entrevoyons des solutions avec le Carrefour des associations parisiennes, et avec le RNMA. Par contre, les grandes orientations stratégiques ne sont pas toutes définies, car elles sont d'ordre politique et de la responsabilité des représentants politiques, ils discuteront avec les directeurs/directrices. Ensuite ce que souhaitait Hamou Bouakkaz aura lieu, c'est-à-dire une discussion avec les associations utilisatrices des Maisons et peut-être encore une modification du projet.

Agnès Coiffard, formatrice

La question était de savoir s'il fallait ou non impliquer tout le monde. En analysant la réponse, il est possible de dire qu'il y a une base de volontariat, complétée de sorte que chacun participe. Ce processus présente des étapes officielles où la présence est pratiquement obligatoire. Il y a bien articulation de plusieurs phénomènes.

À la question de savoir s'il n'est pas plus efficace de ne travailler qu'avec des volontaires, il est répondu qu'il est possible de proposer des formes différentes de participation, tout en les articulant à des passages obligés de la communication, il faut être transparent.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Je souhaite poser la question des définitions de **nouvelles compétences face aux enjeux de société**. Par exemple, la crise financière actuelle provoque de grosses difficultés pour les associations, voire des difficultés des adhérents pour payer leurs cotisations.

Face à la crise économique, faut-il développer le pôle DLA dans les Maisons des associations ?

Faut-il avoir une réflexion sur la façon de mieux accompagner des actions relevant de l'économie sociale et solidaire, de manière à impulser des projets, donc à se situer à des niveaux de compétence supérieurs à ce qui est actuellement développé (pôles logistiques, ressources et accompagnement) ?

Comment avoir de nouvelles compétences qui impulsent des projets répondant à des défis écologiques (habitat écologique, énergies renouvelables, etc.) ? Depuis toujours, les associations ont un rôle innovateur, comment les Maisons des associations peuvent-elles anticiper ces besoins et l'émergence d'associations qui travailleront sur ces nouvelles thématiques ? Il y a urgence sociale à accompagner ceux qui souhaiteront répondre à ces enjeux.

Agnès Coiffard, formatrice

Cela rejoint la réflexion menée sur l'accompagnement des innovations, mais il n'a pas encore été question

des enjeux écologiques. Il s'agit là d'anticiper et de comprendre ce qui est en train de bouger : il faut prendre de l'avance plutôt que subir.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Je ne me retrouve pas dans la table ronde, car je pensais que nous allions parler de ressources humaines ; or nous sommes dans la mutation des organisations plus que dans l'accompagnement des individus.

Des modifications interviennent dans les Maisons, et bien évidemment des mutations puisque nous sommes en évolution continue. Mais avant de parler d'accompagnement au changement, il faudrait aborder la **communication** qui est primordiale au changement. Communiquer permet de mieux faire comprendre pourquoi il y a changement, et permet de faire adhérer aussi bien des équipes extérieures que l'équipe interne des salariés. Ensuite le travail auprès des salariés, le référentiel de compétences permettent de s'adapter, car les besoins dépendent des territoires.

Enfin, il faut prendre garde de ne pas confondre « changement » voulu ou obligé et « gestion de crise ». Car l'accompagnement est totalement différent et pratiquement inévitable.

Agnès Coiffard, formatrice

Nous avons abordé la communication dans tous les exemples puisqu'il s'est agi d'impliquer des individus. Même si le terme « communication » n'a pas été utilisé, il est totalement intégré aux méthodes décrites.

Il est intéressant à d'aborder le fait qu'une fois le changement décidé, d'autres personnes vont être impliquées alors qu'elles n'en ont pas été des acteurs mais vont devoir cheminer.

Jean-Philippe Vanzeveren, directeur, MDA de Tourcoing

Une autre approche est d'avoir une **stratégie de changement**. Nous sommes condamnés à impulser du changement et pas seulement à l'accompagner. Si nous ne changeons rien, nous devenons très rapidement une belle endormie, ce qui a une incidence même sur nos financeurs. Il est mauvais qu'un dossier de subvention soit identique d'une année sur l'autre. Il est vrai que parfois il suffit de changer le nom de manifestations qui fonctionnent bien, mais nous devons garder un état d'esprit tel que nous puissions satisfaire sans perdre notre âme. Dans ce monde qui bouge, il faut être acteur ou spectateur et la position de nos structures fait qu'elles sont dans l'obligation d'évoluer en permanence et à tous les niveaux.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

En ce qui concerne les ressources humaines, il a été dit que les réunions hebdomadaires pouvaient servir à communiquer très régulièrement sur le projet, les actions, à recevoir des propositions de membres de l'équipe. Il faut toujours rester ouvert aux propositions et essayer de **laisser la latitude aux salariés** de soumettre des projets, de les encourager à les accompagner dans la limite des budgets. Il faut sortir de cadres trop rigides et encourager la créativité qui évite de se figer.

Agnès Coiffard, formatrice

Il a été question du croisement des regards, et des signes qui indiquent que les organisations se portent bien : l'un d'entre eux est l'existence de rencontres avec des partenaires extérieurs aux Maisons. Il faut que vos Maisons se rencontrent, il vous faut aller au devant d'autres acteurs, faire des voyages (même si cela peut faire sourire). Ces rencontres doivent être régulières, mais pas toujours initiées par les mêmes personnes. Il est bon que le maximum de personnes ait accès à ces mouvements vers l'extérieur et puisse se confronter à d'autres milieux, d'autres organisations. Cela est indispensable pour aborder l'économie sociale et solidaire, l'environnement, les financements. Prendre son bâton de pèlerin pour connaître d'autres méthodes, des problématiques inhabituelles, amène à réfléchir et à se mobiliser sur le projet de sa structure.

Luc de Backer, président du RNMA

Pour tempérer nos enthousiasmes quant au changement, je ne pense pas qu'il faut toujours l'encourager. Je militerai parfois pour la **résistance au changement** et pour la non-adaptation. Il n'y a dans mes propos rien contre les expériences qui viennent d'être décrites. L'un de nos collègues a parlé d'une mobilisation d'associations en contrats urbains face à un risque de diminution des financements. L'État tente d'imposer le passage d'une logique de partenariat inscrite à l'origine dans la politique de la Ville et celle des contrats urbains à une logique d'appel à projets. Il me semble qu'il faut résister à cela. À trop vouloir s'adapter, transiger, le risque est de perdre son âme et de s'égarer.

Éclairages sur les changements des personnes

Agnès Coiffard, formatrice

Nous avons peu parlé de nos limites au changement individuel ; or certaines sont importantes.

Il est possible de représenter l'environnement de la personne comme la partie émergée d'un **iceberg** : la partie émergée est très petite par rapport à l'ensemble, mais il est possible d'agir assez facilement sur elle. Quand il est question de changement d'organisation (changement de local, de bureau, de poste de travail, de logiciel, etc.), il s'agit de modifier la partie émergée de l'iceberg. S'il est besoin de conseil, de consultation il faut faire appel à un œil extérieur, qui peut faire partie du RNMA.

Les niveaux immergés correspondent :

- aux comportements, à la façon dont un logiciel va être utilisé, et elle varie d'une personne à l'autre ;
- aux croyances et représentations, certains pensent ne pas avoir à faire le ménage de leur local, car d'autres personnes sont payées pour le faire ; il s'agit de la représentation du monde qui nous entoure, de notre structuration de l'environnement.

Quand nous formons à la sensibilisation à une conduite, nous travaillons sur ces 2 niveaux. Mais en formation-coaching, nous commençons à travailler sur ce qui va amener une personne à remettre en cause son mode de représentation et ses croyances.

Croiser développement personnel et thérapie, c'est entrer dans un autre mode d'accompagnement qui n'est pas forcément du rôle d'un responsable qu'il soit administrateur ou directeur. Ces champs sont très importants, il s'agit de la structure de la personnalité et du caractère sur laquelle nous avons peu d'outils ; ce qui touche au développement personnel et à la thérapie peut en traiter. Il s'agit d'aborder la vie privée d'une personne, son épanouissement hors de son travail, de son engagement. Des questions se posent réellement sur ces sujets pour les bénévoles, car leur gestion n'est pas aisée, des problèmes liés à la personnalité et au caractère peuvent empêcher ou contraindre l'évolution d'une structure.

Le niveau cinq serait le plus important, car il a trait au potentiel, aux zones inexploitées. Il correspond à ce qu'une personne serait capable de donner, il relève un peu de l'utopie. Nous sommes encore plus profondément dans le domaine du développement personnel et de la thérapie, du long terme donc.

Il est possible d'agir surtout les stades où le dialogue est le plus aisé : environnement de la personne, comportements, croyances et représentations. Tous les outils que vous utilisez servent à questionner la représentation : qu'est-ce qu'une Maison des associations ?

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Que le niveau du dessus soit de la thérapie et que cela ne nous regarde pas, j'en suis d'accord. Mais la partie « potentiels, zones inexploitées » ne me paraît pas être du domaine de l'utopie.

Agnès Coiffard, formatrice

Il s'agit là d'un champ très intime, pour Lamarck une personne montre une surface aux autres ; mais son potentiel est très profond, il mûrit, se développe intérieurement.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Même si ce potentiel n'est pas à la surface, il peut se révéler par des comportements qui n'ont rien à voir avec la thérapie. Ce résultat peut être obtenu dans des groupes de créativité, alors qu'il ne s'agit aucunement de thérapie mais de jeux.

Agnès Coiffard, formatrice

Selon la théorie de Bruno Jarrosson, il existe **3 leviers de changement** :

- l'autorité qui n'est pas toujours très efficace, mais souvent utilisée ;
- la persuasion, mais attention, elle relève du « c'est bon pour toi » ; elle a des limites, car elle est liée à « suis-je vraiment persuadé qu'il est bon pour moi d'arrêter de fumer » ;
- l'action, qui est très utilisée lors de processus en étapes, des engagements étant pris lors d'une étape pour la suivante, le changement a commencé, car des actions sont mises en œuvre.

Ces éclairages concernent des personnes, et peuvent vous aider au quotidien, car dans certains cas il faut

arrêter d'être dans la persuasion pour passer à l'action.

Les formes naturelles de résistance au changement

Il est bon, il est naturel de résister. Lorsque nous passons du chaud au froid, notre corps met en route des résistances : pour éviter la maladie, il va déclencher des phénomènes de régulation.

Dans cette clé que vous devez utiliser assez souvent, se trouvent :

- l'inertie ; la personne bloquée, ne veut rien faire ;
- l'argumentation ; la personne se lance dans des discussions sans fin ;
- la révolte, qui peut donner naissance à des contre-projets parfois intéressants et débouchant sur des remises en cause positives ;
- le sabotage ; certains mouvements sont des spécialistes du sabotage, leur but étant cependant de faire avancer la réflexion.

La résistance n'est pas toujours négative, et si vous avez un regard intéressé sur une personne qui résiste, vous pourrez voir si elle peut apporter sa pierre à la construction du projet.

Manager en situation

Pour aborder la gestion des personnes, une notion simple et intéressante est de prendre en compte 2 dimensions d'une même personne. Il a beaucoup été question de l'évolution des compétences et dans cette évolution doit se trouver la motivation. Les compétences plus la motivation vont construire l'autonomie ; « autonomie » ne signifiant pas « électron libre », mais bien d'être capable de se débrouiller seul tout en faisant des propositions. C'est un peu une situation idéale, vous considérez souvent la motivation comme étant un esprit militant ; or il peut y avoir simplement une envie.

Une personne compétente qui adhère totalement à un projet est au niveau supérieur de l'autonomie et le style de management devra être adapté à son cas. Il n'existe pas un style de management, il faut ajuster les styles au stade de la personne qu'il vous faut gérer :

- elle peut avoir une maîtrise très grande de son savoir-faire ou de son réseau ;
- elle saura faire, mais voudra faire à sa façon et posera des conditions ; son autonomie sera inférieure à celle de la personne précédente ;
- elle ne saura pas bien faire, mais voudra plus ou moins faire ;
- elle ne saura et ne voudra pas faire : elle sera classée au niveau 1 de l'autonomie. ; il faudra la cadrer, avoir un style très directif.

L'évolution vers l'autonomie sera peut-être positive si elle est fragmentée, au fur et à mesure de la connaissance des processus d'apprentissage. Les styles changent pour mobiliser des personnes :

- style explicatif pour une personne qui commence à savoir faire et qui veut plus ou moins faire ;
- style participatif ; dans ce cas les personnes commencent à poser leurs conditions ; elles savent faire, mais elles veulent faire d'une certaine façon ; il faut prendre garde à ne pas proposer des actions très cadrées, car ces personnes ont besoin d'être associées (cela ne vaut pas seulement pour des salariés) ;
- style délégitif ; il convient aux personnes qui savent très bien faire et qui adhèrent au projet ; si vous n'avez pas d'outils entre la fiche de poste et le projet associatif, si les discussions ne sont pas assez régulières sur les stratégies, les objectifs annuels, vous courrez le risque d'avoir des personnes qui SE responsabilisent mais sortent du projet collectif.

Changements de comportement

Le plus souvent, nous ne sommes pas immédiatement prêts à agir, nous pensons : « oui, je le ferai, mais quand je serai prêt ». Il y a l'intention, la préparation et à ce stade la personne va chercher des informations, évaluer les incidences et les conséquences.

Une fois l'action en cours, l'étape suivante sera celle du maintien, car il existera des incidents de parcours donnant envie de retourner en arrière ; il faudra analyser les points positifs et les points négatifs liés au changement.

La dernière étape sera celle des problèmes résolus, des actions mises en œuvre et intégrées.

Dans ces changements de comportement, il y a une maturation et ce cycle nous rappelle qu'il est important

de mettre les personnes autour d'une table, car parler aide à mettre en route, à assumer les changements : il y a articulation entre le collectif et le changement individuel. Le passage d'un stade à un autre sera plus ou moins rapide, stimuler le collectif agira sur les personnes.

Donner du sens au changement

Un petit dessin pour dire : « Attention ! Il ne suffit pas de faire ces cycles qui paraissent très importants, il est possible de changer sans en trouver le sens, ce qui est négatif ».

Afin d'aider à la compréhension, il faut toujours repartir de la base : toujours commencer par donner un sens, afin que chacun puisse se situer. Ceci est très important quel que soit le poste ou la position, quel que soit le partenaire.

Pour revenir aux changements de comportement, dans le cycle évoqué les délais sont très variables et il faudra adapter le collectif afin que l'évolution ne devienne pas élitiste mais soit bien coopérative. Le rythme individuel de progression doit être respecté, tout en étant stimulé. L'évolution est améliorée par la motivation des personnes et le soutien qui leur est donné ; sachant que les besoins en signe de reconnaissance et de soutien varient beaucoup d'une personne à l'autre et qu'il est toujours utile d'en donner plus que moins. Soutenir n'est pas flatter, c'est porter intérêt à l'évolution de ce qui a été partagé.

Personnes avec bouées : « Les bouées, c'est bien joli, mais il faudrait commencer à apprendre à nager ».

Les donneurs de bouées : « Nous doutons de votre motivation ».

Le soutien est très important, mais il n'est pas un facteur unique. Il ne faut pas être en position de sauveteur, il faut trouver un équilibre entre l'apport d'outils, de soutien et la perception de l'existence de la motivation, de la mise en route du changement personnel.

Comment accompagner un changement de comportement ?

Il faut prendre garde au fait qu'il n'existe pas de stratégie miracle, il faut faire du sur-mesure lorsqu'il s'agit du changement d'une personne. Même avec des points de repère permettant d'adapter des styles de gestion des personnes à leurs catégories de comportement, la réalité est unique et il peut y avoir des révélations qui surgiront après beaucoup de temps et seront d'autant plus surprenantes. Je tiens à faire passer le message fort suivant : « ce sont les personnes qui évolueront, comme elles se forment au cours d'une formation ». Le responsable veille, stimule mais n'est pas capable de faire ce qui est sur la photo.

Il faut éviter de :

- se retrouver juge et partie (par exemple lors des entretiens d'évaluation centrés sur l'évolution d'une personne) ;
- ne pas tenir compte des enjeux et des risques individuels ; ce point est d'autant plus important que vous n'avez jamais la même grille de lecture ; pour votre interlocuteur changer son horaire d'un quart d'heure peut être une catastrophe, alors que vous pensez qu'il lui suffira de prendre le bus suivant ; il faut prendre en compte les enjeux et les risques individuels ;
- ne communiquer que sur l'objectif ; il faut également communiquer sur la façon de travailler, sur l'histoire de l'évolution afin de ménager les susceptibilités

Pour améliorer le suivi du changement (organisation liée à la personne), il faut :

- la proximité ; partager une même vision, le travail sur le projet associatif doit être entrecoupé de manifestations conviviales ; vous pouvez croire une proximité acquise, alors que cela ne sera pas le cas de votre interlocuteur qui peut vous craindre, à cause de votre aura, de votre statut, ce qui pourra l'empêcher d'évoluer, de mettre cartes sur table ;
- la reconnaissance et des incitations ; les incitations correspondent au suivi et à l'intérêt porté aux tâches ; les outils de suivi sont importants pour le prévisionnel, mais également pour la reconnaissance ; il faut savoir combien la personne a géré de dossiers et de quels types ;
- les formations ;
- le contrôle des processus ; comment se passent les achats, par exemple ; souvent la capacité de faire voir à tous les acteurs que l'on connaît et que l'on contrôle les processus est rassurant ; le contrôle des processus doit être collectif et pas un enjeu de pouvoir ;



- le soutien par la présence d'une tierce personne ; avoir des regards croisés ;
- la simplicité du moyen de diffusion de l'information et son accompagnement par un retour d'informations ; il faut prévoir des espaces d'expression parfois anonyme sinon confidentielle.

Cette intervention a trait au mot « parking ». Le mot « parking » est inscrit sur un mur et l'artiste l'a transformé en « parc » en dessinant une petite fille sur une balançoire.

C'est exactement ce qui peut se passer lorsque l'on dit partager la proximité, partager la vision, cela peut permettre la créativité. Dans vos organisations, n'importe quel acteur peut avoir une « idée folle » et réussir à faire partager une vision totalement novatrice. Il faut y être vigilant pour la repérer.

Améliorer le suivi du changement

Il faut homogénéiser l'accès à l'information : l'utilisation des outils informatiques n'est pas encore de mise pour tous les bénévoles et il faut en tenir compte. La difficulté d'accès à l'information existe également au sein d'une équipe, parmi les salariés, ce qui empêche de jouer la carte de la démocratie. Cela ne signifie pas avoir une seule forme d'information et une information simplifiée, mais il faut que chacun sache comment y avoir accès.

Faire la preuve que si une personne réussit, les autres peuvent également réussir

Lorsqu'une action réussit, il faut y réfléchir. Il faut parfois être stratège et se dire que ce n'est pas toujours une grande innovation qui est importante, de petits succès peuvent l'être tout autant. Si quelqu'un est fier de son succès, et que vous le mettez en valeur, cela peut motiver les autres. Un leader d'opinion parle, s'il est responsable du suivi du changement qui a amélioré un statut et qu'il le met en évidence, cela signifie que la personne mise avant n'était pas la cinquième roue du carrosse, mais que son travail était important et reconnu par l'organisation de la structure.

Le sponsor ou le supérieur hiérarchique

Il est important qu'ils indiquent le sens, l'importance des changements, des enjeux. S'ils manquent de conviction, l'essoufflement menace.

Les symboles et les signaux

Des moments-clés, des événements symboliques comme des changements de locaux peuvent ancrer l'évolution dans la réalité.

Nous avons fait un survol au pas de course, sans que je sache quels domaines vous intéresseraient le plus, mais en axant volontairement mon propos sur la personne. Cela peut donner des pistes pour de prochaines rencontres.

Ont contribué à la réalisation de ce document :

Photographies : Philippe Le Gleut, Ploemeur, Guillaume Hardy, Quimper

Transcription des interventions :

Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » morvan.rozen@orange.fr

Jocelyne PACCOU, Dunkerque

Alain DETOLLE, Faux la Montagne

Renaud DROUY, Bourg-en-Bresse

Coordination, écriture et mise en page : Sylvain RIGAUD et Carole ORCHAMPT, RNMA

Réseau National des Maisons des Associations

S3A - Maison des Associations - 1018 Quartier du Grand Parc - 14 200 Hérouville-Saint-Clair

Tél: 02.31.06.17.50 Fax: 02.31.06.17.59 - www.maisonsdesassociations.fr

