

Compétences militantes et compétences professionnelles



**Rencontres nationales
9, 10 et 11 Décembre 2010
CNPVA NIORT**

SOMMAIRE

« COMPETENCES MILITANTES ET COMPETENCES PROFESSIONNELLES »	3
---	----------

<u>PRESENTATION DE LA THEMATIQUE - "COMPETENCES ASSOCIATIVES ET COMPETENCES MILITANTES"</u>	3
--	----------

PRESENTATION DES INTERVENANTS.....	3
---	----------

PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE, DES OBJECTIFS, DE LA METHODE ET DES MODALITES DE TRAVAIL PROPOSES	3
--	----------

PRESENTATION DES PARTICIPANTS ET PROGRAMME DE TRAVAIL.....	4
---	----------

PRESENTATION DU CONTENU DE LA JOURNEE ET DES METHODES	4
--	----------

DEFINITIONS DE COMPETENCE, MILITANT, PROFESSIONNEL EN ETUDIANT SPECIFICITES ET COMBINAISONS POSSIBLES	5
--	----------

MAISON DES ASSOCIATIONS - D'OU PARLE-T-ON ?.....	10
---	-----------

PRESENTATION DES POINTS CARDINAUX DE L'ACTION.....	11
---	-----------

LES ORGANISATIONS	11
--------------------------------	-----------

ARTICULATION ENTRE COMPETENCES MILITANTES ET PROFESSIONNELLES	15
--	-----------



Jeudi 10 décembre

« Compétences militantes et compétences professionnelles »

Présentation de la thématique - "Compétences associatives et compétences militantes"

Présentation des intervenants

Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE sont responsables de la formation **Master II « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire » à la faculté de Droit et de sciences sociales de Poitiers**. Au cours des discussions avec Henri BUSNEL, le projet d'une intervention de type conférence s'est transformé en animation d'une journée de réflexion. La participation à cette réflexion est d'autant plus intéressante pour ces chercheurs que les étudiants du Master II « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire » travaillent sur la question de leurs compétences de futurs diplômés par rapport aux attentes potentielles, actuelles et prospectives, des organisations qu'ils intégreront.

Présentation de la problématique, des objectifs, de la méthode et des modalités de travail proposés

La question d'hybridation est extrêmement importante : d'un côté se trouvent des militants et de l'autre des professionnels, comment vont-ils se rencontrer en fonction de leur capacité de « faire » ? Le travail proposé est une « hybridation par le processus d'action ».

Pour que des personnes se rencontrent, s'hybrident, un bon moyen est de déterminer comment partager une action, comment articuler des travaux.

Le symbole de la balance sera utilisé régulièrement.

Le premier travail portera sur la liaison, sur le « comment articuler » et même le « comment hybrider ».

La balance est aussi la balance de la justice, symbole utilisé dans les facultés de Droit et de sciences sociales, elle renvoie à la question essentielle de l'ajustement. Il faut hybrider mais aussi ajuster compétences militantes et professionnelles. L'équilibre doit être pris en compte comme quelque chose de vivant, car tout processus doit s'équilibrer pour rester en vie.

Il est de plus en plus demandé aux militants d'être compétents sur des points techniques, mais ils peuvent souhaiter avoir une compétence qui relève du champ de l'engagement, hybridation délicate à réaliser.

« Il ne s'agit pas de peser, de savoir si la part des militants est plus importante ou non que celle des professionnels mais de prendre conscience du fait que les plateaux d'une balance sont liés »



Le point de départ structurant sera : « **Il n'est de richesse que d'Être humain** », sachant qu'il ne s'agit pas de « l'être = individu » mais de « l'être = devenir ». Être humain n'est pas donné, c'est le résultat d'un développement et dans ce monde où un certain nombre de décisions se prennent collectivement, la force est bien de permettre la maturation humaine.

Le fait d'être en devenir est sans doute LA grande force car la dimension du projet est un moteur fondamental du processus de développement. Ce développement résulte de la **résonance entre processus individuels et collectifs** et, par définition, nous ne sommes pas seuls dans une association.

C'est en se frottant aux autres, en partageant, que du développement se crée. Le ressort fondamental en est l'apprentissage, ressort dont la force dépendra de celle des engagements individuels et il s'agit bien d'engagement, d'œuvrer en complémentarité. La question d'hybridation apparaît alors : si chacun fait des choses dans son coin, il n'y aura pas d'hybridation, pas de complémentarité et de ce fait, pas d'apprentissage fort ; il y aura peu de développement et au bout du compte, peu de richesse. De ce point de vue, l'Union européenne a une belle devise : « *In varietate concordia* » : Unité dans la diversité. **Il faut trouver une unité dans la diversité.**

Présentation des participants et programme de travail

- Acteurs locaux de Niort
- RNMA – Aix-en-Provence, Aubagne, Bourg-en-Bresse, Cognac, Dijon, Dunkerque, Grenoble, Hérouville-Saint-Clair, Lille, Lyon, Marseille, Paris, Saint-Nazaire, Strasbourg, Tourcoing
- Intervenants universitaires - Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE, responsables de la formation Master II « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire » à la faculté de Droit et de sciences sociales de Poitiers (Gilles CAIRE étant universitaire et militant engagé) ; étudiants en Master II

Présentation du contenu de la journée et des méthodes

- Travail autour des **définitions**
- Travail à partir d'éléments de socio-dynamique permettant de définir 4 **types d'organisation**
- Travail individuel et collectif pour situer la structure d'où l'on vient, de voir si elle est plus ou moins favorable
- Présentation des points cardinaux de l'action vus par la socio-dynamique et des types d'organisation qui résultent de la mise en œuvre de ces points cardinaux
- Présentation en cinq phases du **processus** permettant l'articulation, l'hybridation, la mise en complémentarité entre compétences militantes et professionnelles ; possibilité de créer ce processus par l'action, chose importante pour un militant ; analyse des possibilités d'atteindre un équilibre

Questions

Pourquoi mentionner la validation des acquis de l'expérience (VAE) ?

Henri BUSNEL rappelle que, lors des premières réflexions, il avait été question de compétences et d'articulation de compétences, mais aussi de formation. La formation étant l'un des outils de travail des associations, les problématiques de VAE semblent être liées aux compétences militantes et professionnelles.



Compétence, militant et professionnel : noms ou adjectifs ?

Il est possible d'utiliser « compétence, militant et professionnel » en tant qu'états, mais il est aussi possible de réfléchir sur « compétence militante » ou « compétence professionnelle ».

Réponse de Patrice Braconnier- Il est aussi possible de parler de « militant professionnel » et de « professionnel militant », y compris de « militant de la compétence » et de « professionnel de la compétence »... Le but du premier temps de travail est d'envisager toutes les possibilités.



Définitions de compétence, militant, professionnel en étudiant spécificités et combinaisons possibles

L'origine de « militant » est « militaire » et dans professionnel, il y a « professer » et « profession de foi ». Il est facile de retourner les situations avec l'étymologie. Les définitions fournies sont celles du dictionnaire Robert.

Les mots-clés listés par les participants sur le mot Compétence :
savoir-faire, savoir, savoir-être, capacité, atout, expérience, aptitude, connaissance, qualification, diplôme.

1468 – *competens* signifie « convenir à » ; on y trouve la notion d'ajustement

1596 – aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte, dans des conditions déterminées

Nous ne sommes pas dans ce cas, sauf à considérer que des individus représentent des autorités publiques auxquelles est reconnue la possibilité de faire tel ou tel acte. En droit, ce serait la Maison des associations, personne morale, ou l'association, personne morale, et la notion d'autorité publique est discutable.

En parlant « d'État » on renvoie aux questions d'attribution, d'autorité, de pouvoir et de qualité. La question de la qualification a été abordée, il y a aussi la question d'attribution d'autorité et de pouvoir : ce peut être une compétence, comme le fait d'avoir du pouvoir ensemble ;

Aptitude d'une juridiction à connaître une cause ; le terme « cause » n'a pas été cité dans les mots-clés mais sens, valeur, conviction, engagement, n'en sont pas éloignés.

**Comment, ensemble,
partager le pouvoir ?**

Aptitude d'une juridiction à instruire et à juger un procès renvoie à la notion d'autorité.

Quelqu'un qui a une compétence reconnue est autorisé à juger. La reconnaissance est importante et en lien direct avec la VAE, laquelle introduit, dans le champ de la compétence, une capacité de reconnaissance déconnectée d'un enseignement aboutissant à des diplômes. Avec la VAE, il est possible d'avoir un diplôme sans avoir suivi un enseignement mais en faisant reconnaître une expérience professionnelle et, éventuellement, bénévole donc non professionnelle.

Dans les mots-clés de « professionnel » vous avez indiqué « diplôme » or diplôme et compétence sont deux choses différentes. Il est possible d'avoir des compétences sans avoir de diplôme et, avec la VAE, il est possible de faire reconnaître des compétences en dehors du système scolaire et universitaire, sans formation diplômante. Ce point donne une ouverture considérable à la question de compétence militante et professionnelle. Si l'on regarde la sociologie des associations, parmi les militants, en tous cas ceux qui administrent, se trouvent de plus en plus de personnes diplômées. De plus, il y a un mélange en termes de compétence au niveau professionnel et au niveau militant. Il y a brouillage car il y a introduction de choses qui n'existaient pas historiquement : le milieu associatif a longtemps été un endroit par lequel il était possible d'acquérir des compétences, le mouvement d'éducation populaire a été un mouvement fort autour de cette logique.

1690 - connaissance approfondie et reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières

Il y a passage d'une reconnaissance de « droit délégué » à la « connaissance », c'est ce qui est abordé avec « savoir ».

Savoir-faire et savoir-être sont des notions différentes mais confèrent le droit de juger et juger est un acte. En sociologie, il y a eu des travaux sur la capacité des jurés à prononcer un jugement reconnu et fiable : ils n'ont pas forcément de compétences juridiques, ce ne sont pas des spécialistes, ils n'ont pas toujours d'éléments techniques, pourtant ils arrivent, par des discussions, à émettre un jugement qui a un certain niveau de fiabilité. Comment atteindre ce résultat ?

Nous sommes dans une capacité à créer collectivement du savoir donc une connaissance plus ou moins approfondie qui, à un moment, peut donner lieu à reconnaissance : le droit de juger ou celui de décider en certaines matières. Les administrateurs ont ce rôle de décision, il va plus loin, il est plus difficile à exercer au sein d'une assemblée générale. En effet, une assemblée générale donne quitus, elle a la possibilité de refuser, d'arrêter un certain nombre de choses.



« En certaines matières » n'est pas neutre, ce n'est pas « toutes catégories confondues ». Il y a restriction, cadrage par rapport aux capacités à juger et à décider. Cela renvoie à « art » qui n'est pas qu'une question de technique, il y a aussi une dimension artificielle avec « les règles de l'art ».

Réactions par rapport aux notions de compétence

Si les notions de savoir-faire et savoir-être ne sont pas directement prises en compte dans les définitions, elles existent cependant car il faut juger, décider : il y a donc bien des notions de faire et de comportements.

La notion d'atout n'est pas mentionnée dans les définitions, il faudrait voir pourquoi elle apparaît dans les mots-clés.

On peut considérer que la notion d'expérience est présente dans celle d'expertise (une expérience, des diplômes) et, bien souvent, la question de l'approfondissement de la connaissance renvoie certes à l'étude, mais aussi à la pratique et donc à l'expérience.

Il y a décalage entre les définitions et les mots-clés : il n'est pas question de « atout » et « diplôme » dans les définitions du Robert, si ce n'est par rapport à la question de la reconnaissance, de la qualification.

A l'inverse, la notion de pouvoir n'est présente que dans les définitions, or c'est une clé non négligeable pour expliquer la difficulté d'articulation. Dans « sous pouvoir », il est possible de mettre « autorité » et « attribution », mais le terme de pouvoir est pertinent par rapport à la problématique de l'articulation.

Faut-il prendre en compte dans les compétences, les dispositions personnelles qui ne s'apprennent pas ?

On peut opposer « inné » à « acquis ». Si l'on a acquis par l'expérience, le terme d'expérience peut être utilisé. Le diplôme est une forme de reconnaissance et, dans les aptitudes reconnues, certaines peuvent être innées (les grands mettent le ballon plus facilement dans le panier de basket). Cela renvoie à la différence entre « tempérament », « dynamique », « optimiste », « pessimiste », « caractère » (c'est l'expérience qui forge le caractère), « personnalité » (notre capacité à nous modifier nous-mêmes). Dans « atout » il est entendu « disposition des personnes », c'est un côté naturel et donc inné.

La compétence renvoie à une reconnaissance : si quelqu'un est reconnu pour ses aptitudes naturelles, on dira qu'il a une compétence. Mais il peut avoir des aptitudes naturelles et ne pas être reconnu. En fait, l'atout se transforme en compétence s'il y a reconnaissance. Dans la dimension de compétence il faut une reconnaissance des autres.

En animation, il existe le jeu du zèbre, qui consiste à partager entre les participants un certain nombre d'éléments qu'il faut mettre en commun pour résoudre le problème posé. Certaines personnes résolvent seules une partie du problème mais, comme elles ne sont pas dans la dynamique du groupe, elles ne sont pas reconnues. Cela met en évidence la richesse de l'échange collectif qui permet de révéler atouts et talents qui, dans d'autres contextes, ne se révéleraient pas car il y a, dans le groupe, un système de valeurs qui permet de se rendre compte qu'untel a telle capacité puis de la transformer en compétence.

Aujourd'hui, perdure un mouvement très fort qui est ancien au MEDEF : « les diplômes ça suffit, nous voulons des compétences ». Il faut savoir qu'une bonne partie des employeurs recrute deux années de plus en diplôme pour régler des problèmes de savoir-être, de comportements souvent apportés en milieu familial. Savoir-être et comportements, sont la « capacité à faire » or, pour faire, il ne suffit pas d'avoir des connaissances, il faut avoir du savoir-faire et il faut savoir faire avec les autres. La dimension socialisante de la famille, l'éducation qu'elle apporte, que le monde de l'enseignement reprend parfois, joue un rôle important dans le « savoir faire avec les autres ». Dans la réflexion, il faut garder en mémoire que l'une des clés est celle du pouvoir.



Les mots-clés listés par les participants sur le mot Militant :

engagement, conviction, parti pris, projet, passion, dévoué, politique, bénévole, sens, valeur, projet associatif, organisation, collectif, altruisme, enthousiasme, rapport de forces, acteur, négociation, citoyen du monde, militaire

Au X^{IV}e siècle, un militant est celui qui combat, qui lutte.

1420 - L'église militante est opposée à l'église triomphante, celle qui lutte contre les tentations.

Historiquement, « **militant** » a eu une signification religieuse. L'église triomphante est celle qui a accompagné les phénomènes de colonisation, de découverte ; l'église militante est sous-tendue par d'autres notions. Dans le monde associatif français, les dimensions militaire et religieuse sont assez fortes.

1835/1836 – Si le militant attaque, c'est aussi quelqu'un qui paie de sa personne, qui lutte activement pour défendre une cause, une idée, qui prône l'action directe, le combat.

Il est possible de se référer à « Condition de l'homme moderne » d'Hannah ARENDT. Elle fait la distinction entre divers niveaux de travail. L'un est lié à l'aliénation : chercher notre nourriture est une nécessité et travailler c'est s'alimenter. De ce point de vue, nous sommes complètement dépendants. Dans l'Antiquité les esclaves travaillaient, il y avait une opposition entre « vie privée » et « vie publique ». « Privée » signifiait alors privé de la liberté, privé de s'occuper des affaires publiques car il faut se nourrir.

« Un bénévole n'est pas forcément un militant »

Hannah ARENDT fait la différence entre ce qui est du domaine du travail et ce qui est du domaine de l'œuvre. Une fois qu'on a mangé ce qu'on a préparé, il ne reste plus rien donc, consommer c'est supprimer ce que l'on a produit. L'œuvre met au monde des objets qui auront une durée de vie un peu plus longue que la nourriture. Il y a enfin l'action, au sens d'action politique (ce qui nous renvoie aux militants), l'action qui est faite pour marquer l'histoire.

Si l'on suit Hannah ARENDT, l'action des militants est politique, elle devrait donc marquer l'histoire.

Dans « professionnel » sont abordées les notions de syndicat, contrat de travail, salarié. Et, selon Hannah ARENDT, être membre actif d'une association, d'un syndicat, d'un parti, c'est renoncer à sa liberté.

Partisan et adepte, sont signifiants. Un partisan n'est pas quelqu'un d'objectif, sa capacité critique est généralement émoussée, ce que l'on retrouve dans « parti pris ». Le mot adepte renvoie à des adeptes de secte ce qui n'est pas négligeable et aborde le problème religieux. « Parti pris » et « politique » évoquent un rapport de forces et renvoient à la question du pouvoir.

« Organisation, syndicat, parti » sont proches du « collectif », comme l'est « citoyen du monde », en se référant à Hannah ARENDT.

Les mots-clés listés par les participants sur le mot Professionnel

salarié, diplôme, compétence, syndicat, contrat de travail, évaluation, employeur, mission, responsabilité, efficacité, résultat, contrôle, dépendance, précarité, temps de travail, généraliste, spécialiste, neutralité, amateur, cafouilleux, bénévole

Définition de **professionnel** : relatif à la profession, au métier, avec une dimension technique

Cette dimension technique est du deuxième niveau pour Hannah ARENDT car c'est la capacité à produire une œuvre, ce qui nécessite une technique qui, étymologiquement, veut dire « inventer ».

C'est aussi la corporation et le syndicat, pas un syndicalisme militant, mais bien un syndicalisme de métier. Historiquement, d'une certaine façon, les syndicats ont pris la suite des corporations. La loi Le Chapelier, qui a proscrit les organisations ouvrières en 1791, a marqué l'Europe puisqu'elle a provoqué la scission entre les marxistes et les proudhoniens. La France est profondément marquée par cette culture syndicale révolutionnaire, à la différence d'autres pays qui avaient à leur disposition des moyens économiques pour faire vivre les syndicats.

Profession renvoie à la notion de « qualifié » et de « comportement habituel »



Un professionnel serait professionnel parce qu'il a un tour de main, il a acquis des gestes par habitude. La tradition se transmettait dans les corporations, seuls les maîtres pouvaient aller jusqu'à un niveau important de « maîtrise », avec ensuite une logique de « reproduire ».

Personne de métier, spécialiste (à mettre en relation avec généraliste). Il existe une notion surprenante quand le terme « professionnel » signifie « prostituée ». Il y a sans doute une question d'habitude dans l'utilisation de ce terme, mais aussi de relation à l'argent, au marchand. S'il fait quelque chose qui n'est pas bien jugé, le professionnel passe pour un mercenaire, il reçoit une solde, un salaire. Il y a quelque chose de culturellement intéressant dans la distance mise par rapport à l'argent. Dans l'étude en cours sur les compétences, pour le Master II, une personne interrogée a dit qu'en économie sociale et solidaire, les gens sont plutôt mal payés car leur travail a une dimension militante. Le militantisme compenserait les bas salaires. Mais les salaires sont bas si nous n'avons pas la capacité, si nous ne savons pas recevoir suffisamment de subventions.

Amateur et dilettante sont dans le dictionnaire, mais pas « cafouilleux ». Ceci sous-entend qu'il faut professionnaliser le monde associatif et celui de l'économie sociale car il est composé de militants. Le rapprochement entre compétence militante et compétence professionnelle signifie-t-elle qu'on ne reconnaît pas de compétence professionnelle militante ?

Réactions par rapport aux notions de professionnel

Dans le terme professionnel il y a la responsabilité, en tant qu'employeurs ou membres de syndicats employeurs, de travailler sur les conventions collectives, les parcours professionnels, la classification, les qualifications, etc. Les Maisons des associations, ou d'autres structures de l'économie sociale et solidaire, ont ces obligations légales. Il peut y avoir des gens qualifiés qui ne sont pas compétents or une convention collective reconnaît la qualification mais pas la compétence. Des personnes non diplômées font « fonction de ». Il ne faut pas évacuer cette responsabilité.

Un employeur a une aptitude reconnue légalement à exercer une autorité en certaines matières, notamment en gestion du personnel. La loi reconnaît qu'un employeur doit être en mesure de gérer un certain nombre de choses. Comme il n'est pas possible d'être compétent dans tous les domaines, une organisation du travail non négligeable vient se greffer, un mouvement de mutualisation assez fort se met en place en ce qui concerne les ressources humaines. Il y a aussi les logiques de groupements d'employeurs.

Confusions à éviter

- considérer que tout le monde a des compétences, ou doit avoir des compétences, car il a des obligations légales qui doivent être reconnues par les autres, ce qui renvoie à la VAE
- le militant a des valeurs et il est concentré sur le sens, mais il fait partie d'une organisation où il a des obligations légales à satisfaire
- le professionnel est un spécialiste de la technique, du comment mais il peut aussi être engagé ; la frontière est délicate

Distinctions à faire

- le militant est dans un registre politique ce qui n'est pas obligatoirement le cas d'un bénévole

Les mots-clés listés par les participants sur l'association de mots Compétences militantes

expérience, stratégie, responsable, négociation, formation, savoir convaincre, rôle, leader, perspective, plan, animateur, méthodes, endurance

Rappel de la définition de **compétence** : connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger, de décider en certaines matières

Il est possible de reconnaître à un militant la capacité de juger ou de décider, car il est membre actif d'une association, qu'il lutte, qu'il attaque, qu'il paie de sa personne pour défendre une cause, une idée.

La notion d'endurance relève du savoir-être relationnel. L'endurance est directement liée à la lutte.

En croisant, endurance et compétence, le déterminant est « en certaines matières ». Par exemple, bien qu'ils soient tenus de respecter des obligations légales, tous les militants ne sont pas compétents en ce domaine, mais ils le seront sur d'autres.



Les mots-clés listés par les participants sur l'association de mots Compétences professionnelles

efficience, qualification, carrière, développement, directeur, progression, management, formules creuses, plan de formation, notation, hiérarchie, autoproclamé, validation, reconnaissance, flexibilité

La compétence est la connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger, de décider « en certaines matières ». Quelles matières ? Celles qui sont relatives à la profession et au métier et celles qui sont acquises par l'habitude.

L'efficience est le rapport entre les moyens et les résultats, c'est, en logique de ratio, la capacité à obtenir le meilleur résultat en utilisant le minimum de moyens. C'est une capacité qui peut s'acquérir par l'habitude.

Carrière est un terme nouveau, le professionnel fait carrière, mais le militant ne fait-il pas carrière ?

Progression, plan de formation : dans le sens d'une planification de l'acquisition de compétences, de la responsabilité de l'employeur de l'économie sociale et solidaire qui doit offrir un cursus professionnel attrayant ; la formation tout au long de la vie est presque génétique dans ce système.

Autoproclamé est différent de tout le reste. Ce mot a été retenu car on entend souvent « je suis un professionnel compétent » et que dans les petites annonces il est souvent indiqué « cherche professionnel compétent », ce qui ne signifie pas forcément grand-chose. C'est équivalent à « formules creuses » ou « vide de sens ».

Sous « validation », il y a toujours un souci de cursus professionnel, le « faisant fonction » devra voir sa fonction professionnelle validée.

Les mots-clés listés par les participants sur l'association de mots Militants professionnels

agitprop, mai 68, désaccord, égocentriste, poste de direction, médiateur, temps de travail, cadre dirigeant, gouvernance, autogestion

La notion de **temps de travail** revient souvent car des professionnels très engagés dans un projet, voient exploser leur temps de travail. Par ailleurs, certains employeurs estiment que travailler dans le secteur de l'économie sociale et solidaire implique de ne pas compter son temps de travail.

C'est à relier à l'histoire du secteur d'activités : les gens payaient de leur personne pour gagner leur ciel, travailler avec des publics en difficulté sous-entend avoir un grand cœur, être disponible... Ceci fait partie des compétences demandées dans l'économie sociale et solidaire et relève de l'exploitation. Militants et professionnels ont des temps de travail décalés : le professionnel travaille en journée, le militant travaille hors heures légales.

les bénévoles ne comptent pas leur temps, les professionnels qui s'engagent, dépassent leur temps légal de travail

La reconnaissance du temps de travail n'a rien à voir avec la compétence, la pratique professionnelle.

Le professionnel est entendu comme « salarié » mais il existe des structures associatives qui vivent grâce à la compétence professionnelle de bénévoles. Par ailleurs, le secteur associatif peut faire appel à des indépendants, même si ce n'est pas la culture dominante. « Indépendant », en termes statutaire, signifie qui n'est pas salarié. Le rapport à l'argent, illustré par le mot « prostituée » est bien là. Le salaire d'un indépendant n'a pas forcément la régularité de celui d'un salarié mais le rapport monétaire existe dans les deux cas. Par rapport au temps, l'indépendant est souvent plus proche du militant que d'un professionnel dont le temps est encadré.

Pour les participants, professionnel signifie « qui perçoit une rémunération », en pensant à une rémunération salariée. Pour rester dans le statut associatif où il y a deux catégories : les bénévoles et, le cas échéant, les salariés. A priori, dans une association il ne peut pas y avoir d'indépendants. Il existe des professionnels bénévoles qui mettent leurs compétences au service des associations.

Il y a des salariés qui militent parce que, pendant leur temps de travail, ils portent la cause de leur association.

Il faut absolument distinguer « bénévole » de « militant », ces mots ne sont pas superposables. Une compétence est, par définition, transférable.



Illustration « Emmaüs » : une cinquantaine de bénévoles trient des livres et des disques, ils y consacrent beaucoup de temps car c'est leur passion, en même temps ils rendent service à l'association, cependant ils ne portent pas le projet d'Emmaüs qui est de lutter pour le logement, pour les plus démunis. Les militants portent le projet politique de l'association, ce qui n'est pas toujours le cas des bénévoles, certains participent seulement à son activité, le projet associatif est un point d'articulation. C'est aussi un point de distinction car les professionnels ont un engagement légal par leur contrat de travail.

Il y a recrutement lorsqu'il y a projet associatif, le recruté doit apporter ses compétences au projet associatif mais il ne faut pas oublier son projet personnel. Il faut travailler sur l'entrée mais aussi la sortie car un parcours professionnel aura lieu dans différentes structures. Ceci permet de résoudre en partie la question du temps et de l'engagement : il y a un engagement où l'on paie de sa personne en tant que militant et un engagement contractuel avec définition d'obligations. Le professionnel ne partage pas forcément la totalité du projet associatif, il apporte une compétence en certaines matières.

Les mots-clés listés par les participants sur l'association de mots Professionnels militants

respect, culture commune, valeur, hybridation, définition des rôles, complémentarité, ambiguïté, confiance, suspicion

Les mots-clés listés par les participants sur l'association de mots Compétences militantes et professionnelles

Mots clés : oiseau rare, illusion, idéal, rêve, fantasma, maison des associations, « mou », réseau, pas tout seul

Oiseau rare, très certainement ; ce terme peut être repris pour « compétences » car la dualité des compétences est difficile à résoudre : être animateur et gestionnaire, être bon à l'écrit et à l'oral, etc...

Dans l'enseignement, et dans beaucoup d'autres métiers, il faut être expert d'une discipline et expert dans l'accompagnement des apprentissages donc dans le domaine éducatif, le lien personnel. Marier certaines compétences semble impossible, pourtant certains métiers exigent une convergence de compétences complémentaires.

Dans le monde associatif, est-il impossible d'imaginer que l'on soit à la fois « compétent », « pas cafouilleux » et « bon militant » ? La question est peut-être de savoir qui doit être l'oiseau rare ? Cette demande duale est particulièrement présente dans l'économie sociale et solidaire. Elle fait opter, pour le moment, pour une optique généraliste, sans doute à cause des relations entre bénévoles et salariés et entre militants et salariés.

Au centre, il y a sans doute cet aspect « oiseau rare », il est important de l'avoir en tête, il faut essayer de le trouver sans oublier que cela relève du domaine de l'extraordinaire, la théorie des jeux montre qu'en général cela n'est pas viable.

Maison des associations - D'où parle-t-on ?

Ou comment définir son type d'organisation

Pour répondre à cette question, il est fait référence à des **éléments de sociodynamique**, en l'occurrence à partir de grilles de lecture qui concerne la « vraie vie », celle qui est dehors, alors que nous sommes dans une logique de dedans.

Dans un premier temps les éléments du cahier (joints en annexe au présent compte-rendu) sont présentés : les 4 points cardinaux de l'action et les organisations résultant de leur mise en œuvre.

Puis un temps de travail, individuel et en groupe, prend place pour que chacun réfléchisse à sa position par rapport aux points cardinaux et aux organisations résultant de leur mise en œuvre en se positionnant dans des cadres.

Enfin, il y a mise en commun avec les étudiants sur la base d'un grand carré découpé en 4 en illustrant les notions abordées.



Présentation des Points cardinaux de l'action

En sociodynamique, les points cardinaux de l'action sont des points de repères par rapport à une action donnée, ils renvoient à quatre principes.

Présentation des principes

Principe d'identité/unité qui inspire les « actions classiques », *la cohérence par le sens*

Ce principe est utilisé dans le « je ne veux voir qu'une tête » mais aussi dans « l'unité fait la force ». L'identité inspire les « actions classiques ».

La cohérence sera créée par le sens : nous luttons tous pour une cause, c'est ce qui va nous permettre de nous organiser, de nous mettre en cohérence ou de mettre en cohérence les points sur lesquels nous devons travailler.

La priorité est donnée à l'intelligible et aux fins, *accroître la cohérence / cohésion de l'action par le moyen de la raison ou de la foi*

Ce sont l'objectif et la représentation que nous nous en faisons qui sont intéressants. La cohérence et la cohésion vont être accrues par deux moyens : la raison pour l'intelligibilité et, pour certains, la foi.

Principe d'inertie qui inspire les « anactions », *l'ordre par la loi*

L'ordre, la cohérence, la cohésion sont établis par la loi. Puis cette loi est appliquée « à la lettre », en oubliant parfois l'esprit.

L'écrit est prépondérant. Dans l'organisation c'est la logique des procédures, de la démarche de qualité. Les processus d'insertion sont aussi très régis et réglementés. Cet écrit doit être légal, il peut venir de l'extérieur de la structure (loi) ou de l'intérieur (charte).

La priorité est donnée au respect des lois, *régulariser l'exécution de l'action*

Ce n'est pas uniquement la réglementation et la loi, ce peut être le fait d'édicter des règles de fonctionnement, un règlement intérieur par exemple.

Principe de variété/multiple, qui inspire les actions « baroques », *le mouvement par les libertés*

Dans le mouvement par les libertés, certains vont dans un sens, d'autres dans un autre ; les deux sont intéressants ; à un moment il y aura réunion. Il y a beaucoup de souplesse, d'ajustement. Ce n'est pas la règle qui prime mais la confiance entre les personnes.

La priorité est donnée au sensible et aux moyens, *développer le positivisme des observations et libérer les initiatives individuelles*

La dimension sensible n'est pas facile à voir, il faut du discernement et de l'acuité. Il y a de fortes synergies. On développe le positivisme, le concret. Chacun fait ce qui lui plaît.

Principe de complexité qui inspire les « métactions », *la vie par l'organisation des systèmes*

La vie par l'organisation des systèmes donne une dimension vivante mais au bout du compte une organisation système. Par exemple, un réseau national est très souvent basé sur une logique de complexité.

La priorité est donnée à l'action globale, *accompagner la vie dans l'imbrication de ses innombrables systèmes rationnels et irrationnels*. Il faut être capable de gérer des choses très carrées ou d'autres plus souples.

Les organisations

L'action ne se fait pas dans le vide, mais au sein d'un environnement avec un « dedans » et un « dehors ». Cela se traduit en termes de management (direction, présidence y compris présidence collégiale), valeurs dominantes, aspirations des membres du corps social et les quatre pôles du diagnostic.

**Les organisations
résultent de la mise en
œuvre des principes**



Les quatre types d'organisation

Clôture sur un dedans fort

Unité d'action, de culture,
de projet, de stratégie, de droit

+	Organisation tribale et animation	Organisation holomorphe et concertation
-	Organisation mécaniste et imposition	Organisation individualiste et transaction
	-	+

Ouverture sur un dehors fertile

Variété de réactions, jeux individuels,
luttons et alliances, flexibilité, changement

Organisation mécaniste et imposition : Elle n'est tournée ni vers l'intérieur ni vers l'extérieur, elle impose par la loi, par la règle.

Organisation tribale et animation : Elle est faiblement tournée vers l'extérieur mais beaucoup vers l'intérieur. L'animation est importante dans cette logique de tribu.

Organisation individualiste et transaction : Elle est fortement tournée vers l'extérieur et peu vers l'intérieur. Il y a beaucoup d'individus et beaucoup de transactions : il faut être très attentif pour comprendre ce qui se passe.

Organisation holomorphe et concertation : Elle est fortement tournée vers l'extérieur et vers l'intérieur. Elle donne du relief au système, on discute et on décide collectivement. Statutairement, une grande partie des organisations d'économie sociale et solidaire devraient s'y trouver. Le rôle de chaque sociétaire, de chaque adhérent, de chaque opérateur est fondamental dans ce cadre.

Les mots-clés concernant les modes de management selon les organisations

Organisation mécaniste : il faut gérer le présent, il faut maintenir les choses dans le temps, les sauvegarder dans l'espace. Il faut que cela soit conforme à la règle, il faut éviter que les choses ne se délitent dans l'espace et dans le temps. Les références sont les tables de la loi, « l'énergie fossile », l'administration des choses.

Organisation tribale : on entraîne les gens autour d'idées, plus elles sont stables et fortes, plus l'entraînement est aisé. C'est « l'union fait la force ».

Organisation holomorphe : elle est dans une logique du « bio », du vivant.

Organisation individualiste : tout y est flexible, rien n'est jamais joué, on se grise.



Autres références

La Sagesse d'Apollon relève de l'initiation autorisant à faire partie d'un groupe et à être différent de ceux qui n'ont pas été initiés.

La division de la pensée antique entre les apolloniens (organisés, certains, harmoniques) et les dionysiaques (joyeux bordéliques créatifs) fait que ces derniers seraient dans une organisation individualiste. Sachant qu'il faut faire attention à l'ivresse dionysiaque et au détachement apollonien.

Dedans fort - Identité - Unité - A=A

Organisation tribale	Soleil des certitudes Creuset des synergies Communauté d'initiés Sagesse d'Apollon Harmonie des formes Puissance de l'action <u>Entraîner par des idées stables et fortes</u>	Kaléidoscope de vérités Stade pour sport d'équipe Himalaya de l'autonomie Orchestre de jazz où chaque joueur improvise dans le fil du thème commun <u>Tendre vers le global des phénomènes vivants</u>	Organisation holomorphe
Organisation mécaniste	Tables des lois Réserve d'énergie fossile Administration des choses Pyramide de statuts Soutènement de l'organisation <u>Gérer le présent</u> Maintenance dans le temps Sauvegarde dans l'espace	Fluidité des événements Tribunal des faits Tatami des pouvoirs Bourse des initiatives Carrefour des changements Quai des transactions Santa Maria des découvertes Ivresse de Dionysos <u>Jouer du réversible des situations</u>	Organisation individualiste

Dehors fertile – Variété – Multiple - A#B

Les valeurs dominantes

Dedans fort - Identité - Unité - A=A

Organisation tribale	Fusion Dévouement Confiance Fidélité à la culture Plaisir partagé	Autonomie Responsabilité Potentialité Développement Leadership Jeu d'équipe	Organisation holomorphe
Organisation mécaniste	Ordre formel Continuité Équité Sécurité Respect des standards	Liberté Non-conformisme Expertise Mérite personnel Risque/Succès Réactivité	Organisation individualiste

Dehors fertile – Variété – Multiple - A#B

Dans l'organisation individualiste, l'expertise peut être augmentée par le collectif mais, fondamentalement, ce sont des individus qui portent les expertises.



Les aspirations des membres du corps social

Dedans fort - Identité - Unité - A=A – Tous pour tous

Organisation tribale	<p>Se donner avec ou pour les autres</p> <p>Esprit d'équipe Confiance mutuelle Convivialité, partage des mêmes valeurs et projet obtenus par consensus</p> <p>Le MOI offrant</p>	<p>S'accomplir personnellement en société</p> <p>Autonomie Responsabilité Esprit d'entreprise Développement Challenge</p> <p>Le MOI accompli</p>	Organisation holomorphe
Organisation mécaniste	<p>Recevoir de fait</p> <p>emploi, promotion, retraite, salaire, conditions de travail, sécurité, stabilité, ordre, équité... garantis généralement par un statut</p> <p>Le MOI recevant</p>	<p>Optimiser les échanges pour plus de</p> <p>salaire, intéressement, formation, compétence, initiatives professionnelles, pouvoir personnel... obtenus de gré à gré par la négociation ou le conflit</p> <p>Le MOI calculant</p>	Organisation individualiste

Dehors fertile – Variété – Multiple - A≠B - Chacun pour soi

Organisation mécaniste : pendant les 30 glorieuses, l'employeur apportait le statut social, la progression du pouvoir d'achat et la sécurité d'emploi puis il y a eu inversion vers un monde où les salariés doivent apporter le statut de l'entreprise, veiller à son image, apporter du chiffre d'affaires, de la subvention et de la pérennité.

Organisation tribale : étant tournée vers l'intérieur, on donne, y compris son temps, avec et pour les autres.

Les quatre pôles du diagnostic

L'idée a priori - Identité - Unité - A=A

Organisation tribale	<p>Idéaliste</p> <p>Je ne vois que ce que je crois</p>	<p>Global</p> <p>Je vois, je sais, je crois, je doute, je conteste, je cherche, je conçois...</p>	Organisation holomorphe
Organisation mécaniste	<p>Légaliste</p> <p>Je ne vois que ce que je sais</p>	<p>Positiviste</p> <p>Je ne sais que ce que je vois</p>	Organisation individualiste

Les faits observables – Variété – Multiple - A≠B



Organisation mécaniste : on ne fait référence qu'à ce qui est écrit, aux tables de la loi.

Organisation tribale : il faut tirer les autres vers ce que je crois ; les convictions peuvent enfermer dans des certitudes.

Organisation individualiste : on est positiviste, au sens pragmatique et concret.

Organisation holomorphe : là, la question de la conviction se nuance ; le fait de croiser l'intérieur et l'extérieur change la donne.

Articulation entre compétences militantes et professionnelles

Patrice BRACONNIER

Amartya SEN, prix Nobel d'économie en 1998, et **Carl Gustav JUNG** ont une vision intéressante du développement. Les personnes qui travaillent sur des processus de développement, qui se regroupent, notamment dans les milieux associatifs, le font souvent pour travailler sur des alliances d'entreprises, sans doute pour des questions économiques, mais très certainement pour leur développement individuel. Il y a une stimulation et une synergie assez fortes entre développement individuel et développement collectif.

Le processus présenté s'appuie sur cette analyse, sachant que JUNG a travaillé sur l'individuation et conclu que la réalisation de soi passe par un certain nombre d'étapes.

Dans quelles conditions et comment pratiquons-nous ?

« Il n'est de richesse que d'Être humain ». La question des compétences est en lien avec cette devise.

S'engager dans un processus de groupe, se fait aussi parce que, consciemment ou inconsciemment, nous voulons renouer avec un processus de développement.

L'apprentissage, qui est le ressort du développement, est d'autant plus fort que chacun s'engage à œuvrer en complémentarité, unis dans la diversité.

Le développement résulte de la résonance entre processus individuel et collectif

Deux conditions constitutives : complexité et liberté

Après avoir vu « de quoi parle-t-on ? », puis « d'où parle-t-on ? », il faut étudier « dans quelles conditions et comment pratique-t-on ? ».

Sous quel processus et dans quelles conditions les questions de compétences professionnelles et militantes, de professionnels militants et de militants professionnels se mettent en œuvre ?

Ces conditions sont constitutives car elles existent avant et pendant le processus et que le processus de développement produit plus de complexité, plus de liberté.

L'interaction : saisir la **complexité** interne et externe

Saisir la complexité nécessite un effort, mais cet effort est utile car il résulte d'un phénomène de développement. Il y a une nuance entre complexité et complication. **Albert JACQUARD** définit la complexité comme étant une question de quantité, de diversité et d'interactions.

En termes de quantité, avoir 1 élément est très simple.

Si 1 nouvel élément s'ajoute, la complexité est faible.

Même avec 3 éléments, ce n'est pas très complexe car il y a 3 relations visibles.

Mais, avec 4 éléments, 6 relations sont possibles. Un nouvel élément ajoute autant de relations qu'il y avait d'éléments existants, soit 3 relations à l'arrivée du 4^{ème} élément.



Nombre d'éléments :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...
Nombre de relations :		1	3	6	10	15	21	28	36	45	...
Raison d'augmentation :			+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	...

Seuil à **n = 3** + 1 élément / n correspond à + n relations

Le nombre d'éléments et la raison d'augmentation croissent linéairement, ce qui n'est pas le cas du nombre de relations.

Définitions

Complexe vient de plexus, *con plexus* signifie *tisser ensemble*. Plus le nombre d'éléments augmente dans un système, plus la complexité augmente, plus le tissage de relations possibles est important.

Diversité : L'intérêt des relations apparaît quand 2 choses sont mises l'une à côté de l'autre :

- quand 2 feutres sont mis côte à côte, on peut constater que seule leur couleur diffère ;
- si un feutre est posé à côté d'un rouleau de scotch, la différence n'est pas de même nature.

La différence entre les choses fait ressortir le sens. Pour créer quelque chose d'une diversité rassemblée, il faut déterminer le sens qu'on peut lui trouver.

Le sens naît de la différence : les relations font ressortir identité et différence

Avec quantité et diversité il est possible de dire « ni trop ni trop peu » et si quantité et diversité sont trop grandes, cela peut être trop difficile à gérer.

La richesse potentielle d'une complexité est dans les **interactions** entre les éléments.

Si un très grand nombre de personnes, très diverses, se rassemblent sans nouer de relations, l'ensemble manque d'intérêt. Ce sont les liens, le tissage qui existe entre différents éléments qui fait l'intérêt de la complexité.

Le développement est basé sur la complexité d'un élément lui-même complexe qui est le cerveau humain et le développement produit de la complexité. S'il y a eu développement, de nouveaux liens ont été créés, le tissu s'est agrandi.

Degré de complexité

Technique

Forte			
Faible			
	Faible	Forte	

Relationnelle

Il y a un axe technique et un axe relationnel. Dans les deux cas la complexité est faible ou forte.



Technique

Forte	Experts	Méthode d'analyse des jeux d'acteurs
Faible	Système D	
	Faible	Forte

Relationnelle

Si les niveaux de complexité technique et relationnelle sont faibles, le système D permet de résoudre les problèmes.

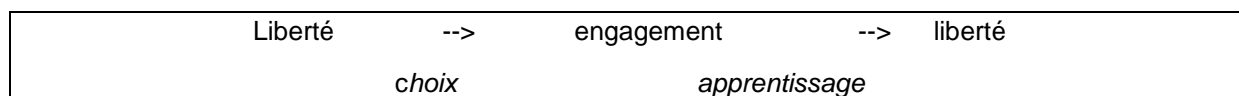
Si la complexité technique est forte et la complexité relationnelle faible, un expert pourra résoudre le problème.

Si la complexité relationnelle est forte et la complexité technique faible ou forte, il y aura toujours besoin de méthodes d'analyse et notamment des jeux d'acteurs. Les Maisons des associations se situent dans ce contexte, à cause des relations avec les collectivités territoriales, avec un champ associatif large qui n'est pas toujours convergent, il y a des jeux d'acteurs importants, des enjeux relationnels forts. Il ne suffit pas de se débrouiller, de faire appel à des experts, il faut utiliser l'analyse de jeux d'acteurs.

La seconde condition constitutive est la liberté - La liberté, condition de l'engagement

Il apparaît un chaînage lié au développement :

- au début il y a la liberté qui permet de faire des choix,
- ces choix permettent d'avoir des engagements conscients,
- ces engagements conscients permettent de se confronter à des choses nouvelles et obligent donc à un apprentissage,
- cet apprentissage produit plus de liberté.



Les notions d'apprentissage et de liberté renvoient à la notion des compétences.

Les compétences existent, mais le monde, par exemple celui de l'éducation populaire, n'est-il pas la capacité de mettre en mouvement les compétences et de les renforcer, de les développer ?

Il faut donc s'intéresser aux compétences mais aussi à la dynamique, il doit exister une sociodynamique des compétences.



Les cinq libertés instrumentales d'Amartya SEN

Pour **Amartya SEN**, le développement est une augmentation de liberté. Il identifie comme libertés :

- **la liberté politique**, la capacité à choisir les gens qui dirigent, des règles d'organisation. En France, quel statut est plus souple que l'association ? C'est sans doute l'un des statuts qui offre le plus de liberté politique ;
- **la facilité économique** correspond aux moyens économiques qui peuvent être mis à disposition pour satisfaire de la consommation, des actions ou des projets ; les conventions, les subventions, les partenariats financiers sont du ressort des facilités économiques ;
- **les opportunités sociales** sont du domaine de l'éducation, de la santé, d'aides et de protections qui visent à rendre la vie plus facile et qui permettent de participer à la vie économique et citoyenne ; très souvent, c'est là que se joue la vie associative ;
- **la garantie de transparence** est la non duplicité ; dans la vie nous faisons l'hypothèse que quelqu'un tiendra parole, sauf si nous savons qu'il ne le fera pas ; dans les relations humaines la question de défiance/confiance est fondamentale ; la garantie de transparence est le fait de pouvoir disposer d'éléments de confiance qui permettent de réaliser certaines choses ; la défiance des gens vis-à-vis des banques est l'explication de la crise de 1929 ; la garantie de transparence est un élément très important dans la vie sociale ;
- **la sécurité protectrice** s'adresse à un public particulier, à un public vulnérable ; la sécurité protectrice consiste à avoir sous protection, elle propose une protection à des gens qui, sans elle, ne seraient pas autonomes, ponctuellement ou durablement.

Comment peut se dérouler le processus d'articulation avec complexité et liberté ?

Un processus d'articulation à 5 étapes dont l'une est centrale.

Évaluation : pourquoi ?

(étoile des valeurs et du développement)

Pourquoi se mettre en association ?

Pourquoi créer une Maison des associations ?

Cette première étape est située au centre d'un processus circulaire.

Concertation : avec qui ?

(analyse stratégique des jeux d'acteurs)

Avec qui mener ce projet ?

Le « avec qui » peut-être altruiste ou stratégique, ce qui n'est pas forcément contradictoire.

Diagnostic : avec quelles ressources ?

(analyse stratégique du territoire)

Avec quelles ressources développer ce projet ?

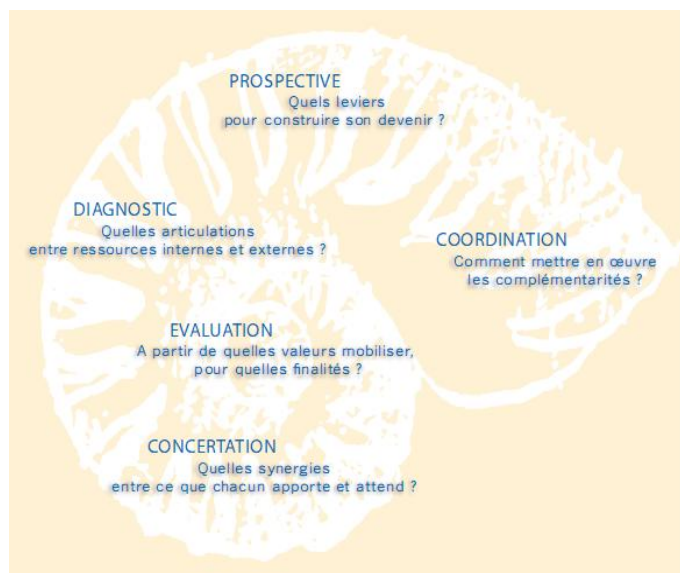
Dans la loi sur les associations, une association est la mise en commun d'idées et de moyens. La notion de ressources est donc importante.

Prospective : vers quel avenir ?

(continuité, ruptures et idées reçues)

Que voulons-nous transformer par ce biais ?

Coordination : Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment, Combien ? (QQOQCC)



En partant d'un « pourquoi ? », l'on déroule le processus qui se construit à l'image d'un coquillage. À partir de l'élément central qui est l'évaluation, on enchaîne par la concertation puis le diagnostic, la prospective, la coordination et l'on débouche sur une production.

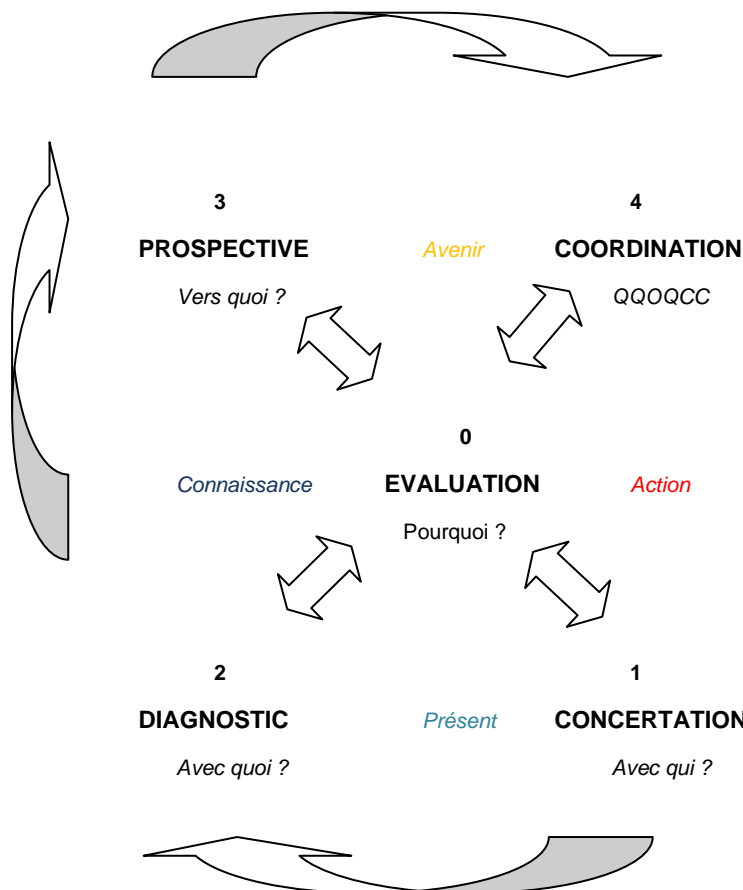
Dans le processus, cette logique est une façon de s'entraîner à fonctionner ensemble

Réussir à dire pourquoi l'on est ensemble pour faire un certain nombre de choses, se mettre d'accord sur ce qui va être fait en commun, sur les ressources qui seront mobilisées en interne et en externe, sur l'avenir souhaité, permet de se coordonner bien plus facilement.

Se coordonner, c'est répondre à des questions de mise en œuvre sur les complémentarités, lesquelles complémentarités ont été assez facilement mises en évidence par les étapes précédentes du processus.

Pour jouer effectivement avec les articulations, notamment entre militant et professionnel, il est important de cerner les complémentarités. Dérouler un processus, c'est prendre du temps mais aussi repérer les complémentarités qui sont très importantes pour la mise en œuvre.

Une autre représentation du processus d'articulation est de dire, qu'au centre il y a l'évaluation car elle est présente tout au long du processus. Pourquoi ces personnes-là ? Pourquoi ces ressources ? Pourquoi vouloir aller vers quel avenir ? Est la manière la plus efficace pour se coordonner ?



Deux axes structurent ce schéma : l'action (la concertation est une d'action, délibérer est une activité) et la connaissance. Ces deux points sont importants et complémentaires.



Mais il y a aussi **le présent** et **l'avenir**. La concertation se fabrique dans l'instant. Le diagnostic se place dans les ressources existantes. Alors que la prospective (avenir tel qu'on le conçoit) et la coordination (avenir tel qu'on le construit) permettent de transformer l'environnement. Dans le monde associatif il ne faut pas toujours réagir et prévenir, mais bien, par le projet associatif, construire l'avenir souhaité.

Dans la complexité, passer de la concertation à l'action est très difficile et c'est souvent un piège. L'équilibrage entre militant (très intéressé par l'action) et le professionnel est là important. Passer directement de la concertation à l'action fait souvent perdre un pan, celui de fonder les actions sur des ressources bien identifiées et de les orienter, d'être suffisamment précis sur l'orientation à donner. Passer de la concertation à l'action est être dans l'activisme sans toujours être efficient ou donner du sens.

Question : le chemin à parcourir est décrit par rapport à un projet mais la relation entre les acteurs n'apparaît pas, pourquoi ?

Réponse : la grille de lecture du processus dit qu'il y a deux conditions à garder en mémoire, liberté et complexité. Si vous n'avez pas suffisamment de liberté pour enclencher ces processus, il faut faire attention. Il n'y a pas à regretter d'être dans un monde complexe, la difficulté est de saisir la complexité. Il peut y avoir une deuxième existence pour l'éducation populaire : savoir comment comprendre la complexité de la société d'aujourd'hui.

À partir de ces deux conditions, dans ce processus, la place de l'évaluation est particulière parce qu'elle est centrale.

Dans le processus d'individuation de **JUNG**, la première étape est l'autonomie, la deuxième est l'exercice de compétence relationnelle (quand je commence à être moi, je comprends que je suis différent des autres, mais suis-je capable d'entrer en relation avec eux ?), la troisième étape est la capacité à suivre ses intuitions (je suis moi, différent des autres, je suis en capacité d'entrer en relation avec eux, mais suis-je capable ne pas me fondre dans la conformité sociale au risque de me voir montrer du doigt ?).

Question : où est la nuance entre la liberté et l'autonomie ?

Réponse : il est difficile d'être autonome sans être libre. C'est en cela que la liberté est une condition constitutive, elle est nécessaire à l'autonomie. Dans un système qui contrôle tout, il n'est pas possible d'être autonome. La liberté est une condition nécessaire au développement de l'autonomie.

Une progression structurée : relations/contenu - infrastructure/superstructure

Question : Quelle valeur accorder à cette Maison des associations, à ce réseau ? les critères d'une charte par exemple ?

Réponse : il faut être prudent avec les chartes car elles peuvent ne pas contenir d'éléments concernant les valeurs. Elles contiennent le sens du projet, les statuts ont trait à l'objet de l'association, mais l'objet peut être exprimé en termes d'activités et pas de valeurs.

Première phase : l'évaluation - Pourquoi ?

Dans cette phase centrale de la démarche, il s'agit de **déterminer collectivement le sens** donné au développement et la **valeur** qui lui est accordée. Ainsi peut-on passer des motivations individuelles, permettant de



définir cette valeur accordée, à un sens collectif qui précise les **finalités** et clarifie les **libertés** que l'on cherche à développer.

S'il est réussi, le projet va produire de la liberté mais quelles sont les libertés à produire : des libertés politiques, des libertés de facilités économiques ?

L'étoile des valeurs et celle des finalités et du développement sont de bons outils.

Au démarrage d'un projet il est très intéressant de repérer quelles sont les valeurs des uns et des autres ; sans faire de remise en cause mais parce que c'est une façon de mieux se connaître : pourquoi chacun est-il prêt à se lancer ?

Dans un deuxième temps, il faut se mettre d'accord sur le développement poursuivi, sur les finalités et les libertés. L'étoile donne une autre traduction des libertés :

- décider, pour la liberté politique ;
- réaliser, pour la facilité économique ;
- protéger, pour la sécurité protectrice ;
- mutualiser, pour les opportunités sociales ;
- s'engager, pour la garantie de transparence.

L'étoile de chacun peut contribuer à édifier une étoile collective qui ne porte pas sur les valeurs, mais sur le développement. Cette nuance permet de lever une partie des difficultés des relations entre militants et professionnels. Il faut respecter le fait que militants et professionnels aient un système de valeurs différent. Il faut définir clairement les finalités collectives, d'ailleurs les statuts favorisent la diversité des systèmes de valeurs, ils obligent légalement à ce que le statut diffère entre bénévoles et salariés. Pour répondre à cette question, il faut mettre au point une liste de compétences militantes et professionnelles et étudier l'articulation possible.

Deuxième phase : la concertation - Avec Qui ? Qui est autour de la table et qui apporte quoi ? (analyse stratégique des jeux d'acteurs)

Le processus de développement ne se conçoit pas sans acteurs suffisamment motivés, ni relations et engagements entre eux. C'est pourquoi évaluation et concertation s'enclenchent simultanément.

La concertation vise spécifiquement à définir **qui** est autour de la table par le degré d'engagement de chacun en termes d'**adhésion** et de **synergie** :

- sommes-nous d'accord avec les finalités ? Adhérons-nous aux finalités collectives, à la grande étoile ?
- quelles synergies avons-nous ? Quels moyens allons-nous mettre en commun pour atteindre notre but ?

Il ne sert à rien de faire des diagnostics ou de la prospective si la concertation n'est pas suffisamment ancrée.

Certains acteurs sont complètement d'accord et il est possible de leur confier certaines tâches.

D'autres sont des alliés, ils ont un rôle important, en effet, ils peuvent agir sur les autres car ils sont crédibles et critiques. Les partisans ont moins de capacité d'influence que les alliés.

Avec d'autres personnes il faut négocier, apporter des billes.

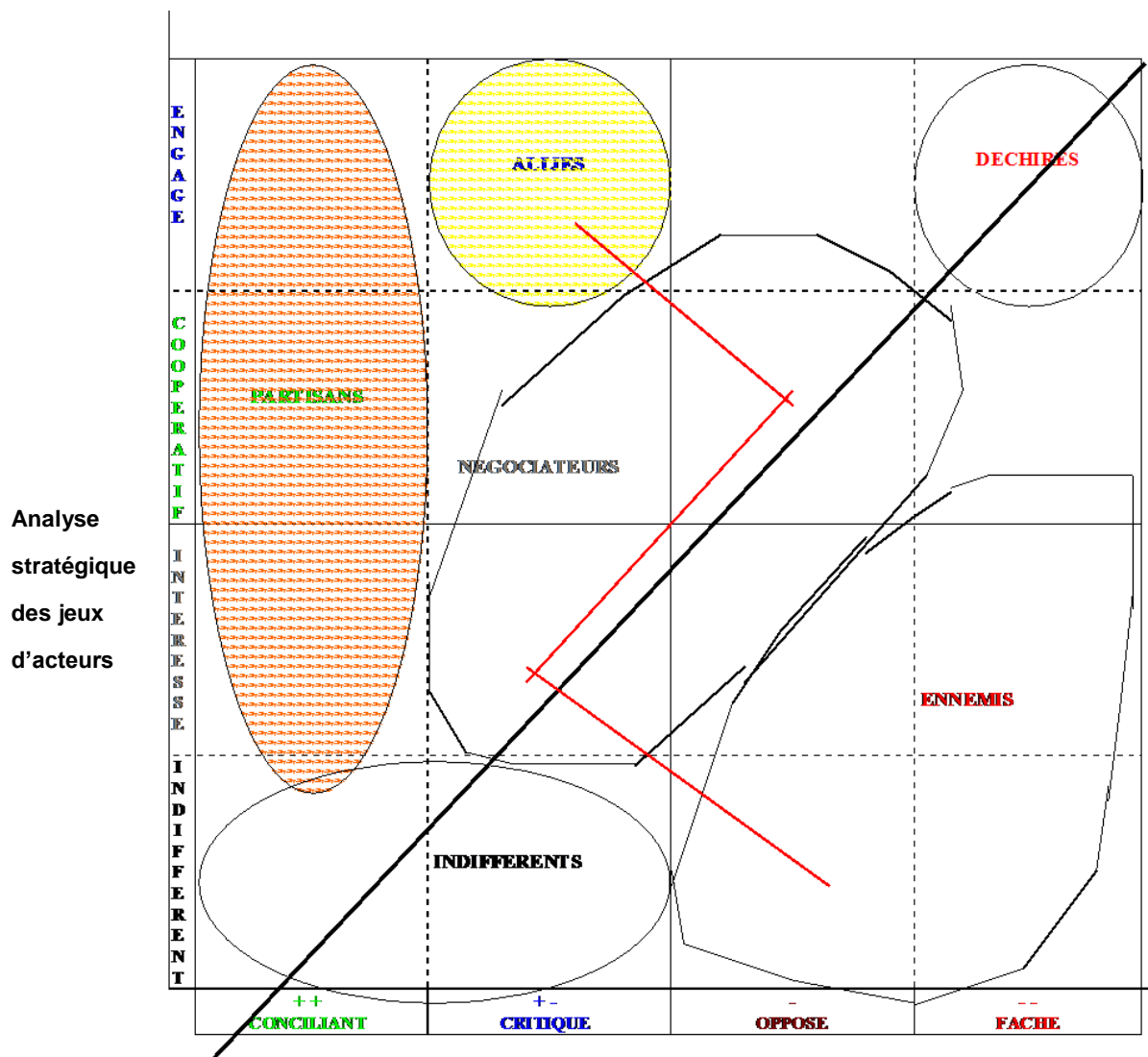
Il y a une logique étudiée par l'analyse stratégique de la sociodynamique, mais elle est peu utilisée dans le milieu du développement local et associatif.

Etre altruiste n'est pas aisé : il peut y avoir des rejets car si on aide les autres, on les aide tous, y compris ceux qui mettent des bâtons dans les roues. Il y a donc des choix très personnels à faire :

- rester dans l'altruisme complet, ouvert et en étant persévérant et endurant ça marche ;
- adopter une posture stratégique et se servir d'outils et l'analyse stratégique des jeux d'acteurs est l'un d'eux.

L'analyse stratégique des jeux d'acteurs, issue de la sociodynamique, permet de détecter les personnes qui vont avoir un rôle stratégique, démultiplicateur sur l'action.





Les déchirés sont des personnes très motivées mais que le désaccord pousse à devenir chef.

Les ennemis sont ceux avec lesquels il ne faut pas perdre de temps.

Les éléments stratégiques sont des éléments de lutte car la stratégie s'adresse à la guerre, les militants sont fondamentalement des personnes qui combattent et qui luttent.

Question : que représente le « Z » qui traverse le diagramme ?

Réponse : De la même façon que nous sommes sortis de l'opposition entre « dedans » et « dehors » en prenant un axe vers « dedans » et un axe vers « dehors », nous opposons la question de l'antagonisme et de l'adhésion avec celle des synergies.

L'axe horizontal illustre le fait d'être d'accord ou pas d'accord (conciliant, critique, opposé ou fâché) avec un antagonisme croissant.

L'axe vertical a trait à la synergie, l'adhésion y est croissante.

Les indifférents ont une synergie nulle, ils n'écoutent même pas.

Les intéressés vont prêter l'oreille.

Les coopératifs vont répondre à une demande en prêtant main forte.

Les engagés sont des locomotives.

La sociodynamique analyse, elle ne considère pas qu'être en désaccord signifie ne rien apporter et qu'être d'accord est tout apporter. Elle permet d'appréhender l'action et la mobilisation de façon



différente : il est plus intéressant d'aller voir les personnes qui ouvrent les portes, introduisent, recommandent, mettent en relation, aident à mobiliser.

Le but n'est pas forcément de faire changer des personnes de camp, même si nous sommes dans de la sociodynamique, **l'objectif est de s'appuyer sur les bonnes personnes pour gagner du temps, des moyens, de l'adhésion**. Dans le « Z », il y a deux mouvements.

Il faut, notamment, s'appuyer sur les **alliés** : il est très intéressant que les comités de pilotage soient composés d'alliés et, éventuellement, de former les bureaux des associations avec des alliés.

Il faut savoir gérer la communication en fonction des profils repérés. Le profil peut changer très rapidement : des personnes, après avoir été profondément blessées, peuvent effectuer un « saut de l'ange » en passant d'une catégorie à une catégorie opposée.

Le « Z » est le cheminement possible d'alliés qui, maltraités, peuvent baisser à la fois en synergie et en adhésion : ils deviennent des négociateurs et lorsqu'ils sont très bas basculent vers les ennemis.

Le saut de l'ange est très rapide. Le cheminement « Z » est beaucoup plus lent surtout dans le sens ennemi vers allié. Il suit la loi de l'entropie : le monde vivant se dégrade et, pour ne pas mourir, il faut manger. Pour ne pas suivre la loi de l'entropie, il faut entretenir les relations avec les alliés.

Troisième phase : Le diagnostic - Connaître la situation actuelle - Quoi, ici, maintenant ?

Le développement s'appuie sur l'**existant**, mobilisant les **ressources** dont les acteurs engagés ont la maîtrise ou celles qu'ils peuvent capter dans leur environnement. Il s'agit de comprendre comment s'équilibre la situation actuelle et de rechercher les **combinaisons** produisant des **effets leviers** pour changer, au-delà des améliorations immédiates.

Sur quoi prendre appui ?

Sur ce qui nous appartient, sur la majeure partie de l'analyse stratégique, et sur ce qui ne nous appartient pas. Ceci permet de rentrer dans une combinatoire et surtout de trouver les effets leviers, pour aller mieux, plus vite, plus loin. L'outil proposé est un outil classique d'analyse stratégique qui **croise** les éléments d'environnement extérieur « opportunités et menaces » avec des éléments de performances internes « forces et faiblesses ».

Méthodes d'analyse stratégique EMOFF (environnement - menaces - opportunités - forces – faiblesses) – SWOT (Strength – Weaknesses – Opportunities - Threats)

		Environnement extérieur	
		Opportunités	Menaces
Performances internes	Forces	<p>Domaine de prédilection</p> <p>« Allons-y ! »</p>	<p>Domaine de vigilance</p> <p>« Attention ! »</p>
	Faiblesses	<p>Domaine de développement</p> <p>« Renforçons-nous ! »</p>	<p>Domaine de danger mortel</p> <p>« Courage, fuyons ! »</p>

Quand il y a des forces et des opportunités il faut saisir le champ de prédilection.

Quand il y a des forces mais aussi des menaces, c'est le domaine de vigilance, il faut regarder si l'on est suffisamment armé pour se protéger des menaces.



Quand il y a des faiblesses alors que les opportunités existent, c'est un domaine de développement. Si l'on peut transformer les faiblesses en forces, alors il sera possible de saisir des opportunités, c'est-à-dire des ressources externes.

Quand il y a à la fois faiblesses et menaces, il est sans doute préférable de ne pas insister.

Il faut aussi équilibrer les compétences en ce domaine.

Quatrième phase : la prospective - Renaître vers quoi ?

Il faut se reconnaître entre acteurs pour échanger des informations stratégiques donc accéder à la connaissance. La connaissance une fois effective et les échanges effectués, alors, il est possible d'effectuer un saut créatif, de naître à un avenir souhaité.

Cette phase constitue un moment impliquant que chacun se projette et s'engage plus encore que par une remise en question de l'ordre établi.

Or nous ne sommes sûrs de rien, il est donc important de fabriquer une connaissance sur l'avenir dont on aurait envie. Car s'il se présentait quelque chose qui y ressemble, il faudrait s'en saisir, être pro-actif, c'est-à-dire être actif pour aller vers l'avenir souhaité.

Elaborer une vision commune d'un avenir souhaité

La prospective n'est pas intéressante pour que le soleil des certitudes rayonne encore plus mais, si nous avons la conviction, même s'il n'y a pas UN monde meilleur, qu'il est possible d'en améliorer une partie.

Il existe un outil de prospective présentant 3 entrées

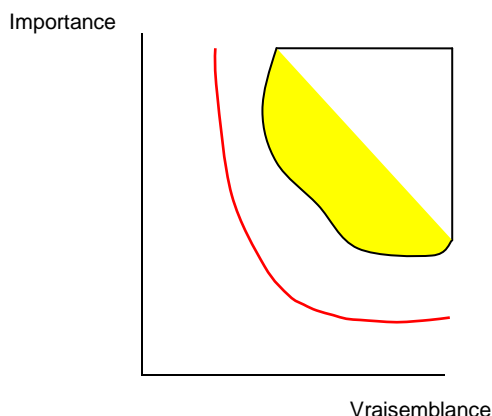
1/Inerties, changements, évolution - en continuité

Si l'on a la maîtrise des choses, il est inutile de les anticiper. Il est important de s'occuper de ce dont on n'a pas la maîtrise et qui est important.

Importance			
+			
-			
		-	+
		Maîtrise	

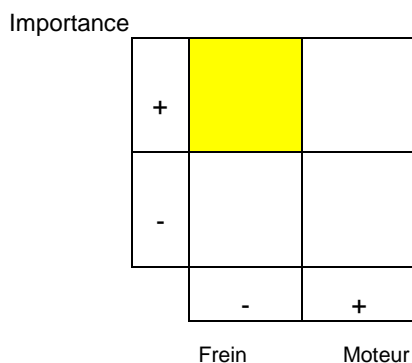
2/Ruptures

Il faut anticiper les ruptures qui sont à la fois importantes et vraisemblables. Elles ne se produiront peut-être pas, mais le seul fait de s'entraîner et de se projeter permettra de réagir plus vite si besoin est.



3/Idees reçues qui peuvent freiner ou être motrices

La prospective s'intéresse aux freins.



Cinquième phase : la coordination - Etre Ensemble pour le construire - QQQCC ?

Sur la base des phases précédentes, **la coordination permet à chacun de prendre sa place** dans la mise en œuvre et **d'apporter sa contribution** à l'œuvre commune **en complémentarité avec les autres**.

Cette phase est une étape ultime et décisive dans la **recherche d'unité**. Elle s'exerce dans le champ de l'action entre *pairs* pour la réalisation de chacun et de l'ensemble.

Domaines Responsables	Objectifs Actions	Responsables	Lieux	Echéances	Méthodes Modalités	Budget
Coordination H. BUSNEL						
Comptabilité M. ROUXEL						

Ces outils sont des avertisseurs, ils permettent de suivre l'avancement et ce sont aussi des rétroviseurs.



Evaluation de la journée

Intervention des participants :

Mohamed, Tourcoing

« Pour clarifier et approfondir les choses, le travail de la matinée aurait dû se faire en une journée. En ce qui concerne l'après-midi, le travail de groupe est intéressant pour les échanges. Je me retrouve dans beaucoup de choses et j'ai appris beaucoup de choses. Je trouve la présence des étudiants très positive car elle a donné une dynamique inhabituelle à nos travaux, compte tenu de notre pyramide d'âge. »

?

« Au-delà de ma satisfaction personnelle sur la journée, en reprenant les objectifs de cette façon je me demande si nous n'avons pas essayé de suivre deux formations en une. Il n'était peut-être pas indispensable de situer son organisation, ce qui nous aurait permis d'aller plus loin dans les notions de compétences, militants, professionnels. Ce qui concerne l'organisation était pertinent mais aurait peut-être dû être fait au cours d'une autre journée. Je ne vois pas ce que se situer dans son organisation apporte vis-à-vis des compétences militantes et/ou professionnelles. »

?

« Tout ce qui s'est passé aujourd'hui est très intéressant, nous n'avons pas perdu notre temps mais j'attendais une formation à la compétence militante. Je suis de plus en plus convaincu qu'il faut absolument y travailler. Nos Maisons des associations accompagnent trop, favorisent trop la formation technique, professionnelle, et pas suffisamment la compétence militante. C'est un enjeu plus difficile à réaliser. À quel moment un militant est vraiment compétent ? »

Patrice BRACONNIER

« Cela me fait penser aux coopératives qui, à un moment où elles ont énormément grossi, se sont retrouvées avec des administrateurs pour lesquels la question des compétences s'est posée. UNIFAF avait fait un gros travail sur la compétence des administrateurs de ces coopératives. »

?

« C'est une journée très intéressante dont on pourrait sortir un peu frustré car nous n'avons fait qu'effleurer un sujet très important, cela demande un approfondissement, mais peut-être pas une formation.

J'aimerais bien aller plus loin sur la compréhension de la relation entre professionnels et militants. C'est une question d'autant plus importante que ce sont les associations démocratiques, celles où le fonctionnement est équilibré entre militants et professionnels, qui sont les plus dynamiques. Il y a un lien direct entre dynamisme et démocratie de l'association. »

? Aubagne ?

« Je pense que si nous avons eu des difficultés à construire des formations sur ce que seraient les compétences militantes, c'est peut-être parce que le monde associatif a beaucoup bougé et qu'il n'est pas isolé du reste de la société. Nous n'en avons pas parlé car ce n'était pas l'objet de la journée, mais nous ne pouvons pas faire l'impasse sur ce qu'est le monde associatif, qu'il s'agisse des militants, des professionnels, des bénévoles, des techniciens, des élus dans le champ social d'aujourd'hui et ce qu'il sera demain. Les définitions bougent aussi, est-ce un bien ou un mal, est-ce une menace ou une opportunité formidable de reconstituer un corps social qui réponde davantage à nos envies, je n'en sais rien. C'est à chacun de se déterminer. »

?

« Lorsque j'ai lu le programme de ces 3 jours, je me demandais de quoi nous allions parler et j'avais des craintes sur le déroulement. Or ce déroulement m'a beaucoup appris, même si quotidiennement nous pratiquons beaucoup de choses, nous n'y mettons pas forcément une étoile, des responsabilités.

Par contre, je me dis que les militants n'auront jamais assez de temps, car ils sont bien souvent professionnels à l'extérieur de leur association, ils doivent s'intéresser aux responsabilités qu'ils ont dans la Maison des associations en plus du reste de leur vie personnelle. Ne faut-il pas faire appel à l'intelligence des professionnels pour qu'ils n'empiètent pas sur les responsabilités de leurs militants et de leurs responsables associatifs ? »



Bruno HERAIL

« Pour moi le méli-mélo se poursuit encore. Même si je sais qu'il n'est pas possible de découper les statuts ou des états, j'aurais aimé qu'au départ nous nous mettions d'accord sur ce que nous entendions par bénévole, militant, compétence professionnelle, etc. Il vient d'être question de « professionnels » et j'ai entendu « salariés » alors que je vois souvent des bénévoles qui sont des professionnels. Cette absence de définition m'a parasité toute la journée, tout en m'obligeant à m'interroger sur toutes « mes » définitions. J'aurais aimé qu'on évite ces confusions. »

?

« Ce matin j'ai trouvé certaines choses un peu enfantines sur un certain nombre d'aspects. Je n'ai pas l'impression d'avoir touché à quelque chose de jamais vu. Par contre, c'est la première fois que je bénéficie d'un temps où tout est regroupé. J'ai découvert ce que nous avions pu traiter les uns les autres dans nos situations, de manière intuitive, au-delà d'un récapitulatif global. Il y a des pièges dans lesquels je suis tombé, par exemple en essayant de convaincre. J'ai eu un repérage global qui m'a fait toucher du doigt le fait que nous ne sommes pas professionnel, ou élu, ou bénévole, seul dans sa bulle et cela est très rassurant. Il n'y a pas eu apprentissage au sens propre du terme car nous avons abordé des points que nous connaissions tous, mais le fait de les avoir tous cernés, nous permet d'avoir acquis des repères. Je n'imaginais pas l'importance que pouvait avoir le fait de cerner. La digestion va être lente, mais nous allons pouvoir travailler. Il est vrai que tout bouge beaucoup et ce type de travail est très important pour l'avenir. »

Henri BUSNEL

« Nous voyons tous que nous sommes enfermés dans des modes de fonctionnement qui sont souvent dépassés car beaucoup trop clivés. Il y a des discours qui sont figés sur les rôles des uns et des autres, ce qui entraîne plus de neutralisation que de mise en synergie. L'une des conséquences est, qu'assez globalement, car tout le monde pratique les mêmes schémas, le secteur associatif n'a pas le rendement sociétal qu'il devrait avoir compte tenu de l'importance qu'il a, de la mobilisation qui le porte. Ce que nous avons vu aujourd'hui est l'intérêt d'une vision d'ensemble, il est clair que le contenu ne pouvait être qu'effleuré en l'espace d'une journée. Mais cela ouvre des portes, cela donne une cohérence d'ensemble et cela permet de définir quelques pistes de travail qui sont à décliner. Si nous réussissons de façon méthodique à travailler sur ces questions dans le long terme, l'enjeu, au bout du compte sera de revitaliser des corps intermédiaires qui ont un rôle très fort.

Nous avons à la fois la vision de ce que peut devenir le secteur si, en tant que Maisons des associations, nous trouvons des façons de travailler qui bousculent nos habitudes, le méli-mélo que je partage. Je suis coincé car pour moi encore « salarié = professionnel ». Mais il y a de la relève qui travaille sur des compétences. Les étudiants sont maintenant formés de façon autre que la nôtre, car nous étions formés essentiellement sur de la technique et de la gestion. Leurs formations touchent aussi ce qu'est le secteur de l'économie sociale et solidaire, ce qu'est un mode de fonctionnement où les façons d'agir sont très importantes. Conserver un certain type de relations, avoir des échanges, connaître ce qu'ils font, ce qu'ils apprennent, comment ils voient leur métier, est peut-être quelque chose qui va inspirer nos réflexions sur nos démarches de professionnalisation. »

Intervention d'Estelle et Valentine, étudiantes du Master II « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire » à la faculté de Droit et de sciences sociales de Poitiers

« Il nous a été demandé, à la rentrée de septembre 2009, une étude sur les compétences propres aux structures de l'économie sociale et solidaire, pour pouvoir les mettre en relation avec notre formation dans le Master II et savoir si elle était en adéquation avec les attentes de nos futurs employeurs.

Nous souhaiterions savoir s'il serait possible d'avoir vos adresses électroniques afin de vous poser des questions générales sur les besoins en compétences de vos structures et notamment ce que vous pourriez attendre de jeunes diplômés comme nous.

En deuxième point, puisque vous aimez débattre, nous rédigeons un rapport sur le travail que nous aurons réalisé et nous le présenterons le 29 janvier à l'Université de Poitiers, vous êtes invités à cette présentation car nous aimerions échanger avec vous.

Dans l'idéal, si tout va bien, nous devrions parvenir à un référentiel de compétences qui, potentiellement, pourrait vous être utile. Il sera possible de vous faire parvenir, par le biais du RNMA, le document de travail final. »



Patrice BRACONNIER

« Je suis ravi d'avoir passé cette journée avec vous. Je m'attache justement à ce travail de récapitulation et de globalité depuis un certain temps et ce fut très intéressant de connaître vos réactions, vos critiques positives aussi bien que vos frustrations. C'est un plaisir car nous sentons qu'il y a une vraie dynamique dans votre réseau, une convivialité très agréable. Je souhaite longue vie au RNMA, qui est adolescent avec ses 15 ans. Bonne continuation et merci, surtout après mon inquiétude de ce matin lorsque j'ai su que nous serions une soixantaine. »

Henri BUSNEL

« A propos de référentiel de compétences, nous avons commencé à y travailler en étant conscients de tout ce qui reste à faire, le partage de documents nous intéresse donc. »



Réseau national des Maisons des associations

Maison de la Vie Associative - 2 bd Irène Joliot Curie - 01006 Bourg-en-Bresse Cedex
04 74 23 29 43 rma@maisonsdesassociations.fr - www.maisonsdesassociations.fr



Ont contribué à la réalisation de ce document :

- photographies : Claude Rogeaux, Marie-Christine Guillaume
- transcription des interventions : Rozen MORVAN de la SCOP Comec morvan.rozen@orange.fr
- conseils pour la mise en page Claire BOURDAIS de OXALIS Troisième Fleuve clairebourdais@wanadoo.fr tél 04 74 98 26 65
- rédaction : Carole ORCHAMPT, RNMA
- coordination : Henri BUSNEL, RNMA

