

# CAHIER THÉORIQUE



PAYS DE LA LOIRE



*les Chemins  
de la  
Participation*

KIT PÉDAGOGIQUE

## Gouvernance associative

OUTILS

**G**



# Gouvernance associative

Selon le Petit Robert la notion de gouvernance est née au XIII<sup>ème</sup> siècle, et s'appliquait aux baillages (Tribunal composé de juges locaux qui rendaient la justice) de l'Artois et de la Flandre. Il nous revient par l'anglais "gouvernance" au cours des années 90 pour tenter de définir une notion assez complexe et encore abstraite dans les faits.

La gouvernance est une forme de pilotage multi parties prenantes. Les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur ou d'un groupe de décideurs, mais bien le fruit de la concertation après avoir soigneusement pesé le « pour » et le « contre » selon les différents intérêts.

Pour réfléchir à cette question, nous avons contacté Patrice Braconnier, professeur associé à l'Université de Poitiers.



**Patrice Braconnier** : Formation et expérience initiale d'architecte ENSAIS en 1984, puis d'ingénierie de la formation ENTE et d'organisation IESTO-CNAM lors de sa période de coopération au Maroc. Directeur à la fédération du 1 % logement en 1990. Consultant créateur en 1996 de la société AD - architecture du développement. En 2003, directeur adjoint du CARIF Poitou-Charentes ; doctorat sur la gouvernance du développement territorial en 2005. Depuis 2007, il est professeur associé à l'université de Poitiers en Administration Economique et Sociale, co-responsable du Master Droit et Développement de l'ESS, responsable du D.U. Dialogue Social Territorial. Coordinateur de l'ouvrage "Evaluation des politiques publiques : le développement d'une nouvelle culture" (CNDP 2010).

Patrice Braconnier estime que la gouvernance favorise le développement individuel dans chacune de ses quatre phases : l'autonomie, les compétences relationnelles, la capacité à suivre ses intuitions, la volonté et la recherche de l'unité dans le respect de la diversité de chacun. L'éducation populaire en est une illustration dans sa volonté d'émancipation et de formation citoyenne.

La gouvernance démocratique consiste en une façon de relier les êtres humains par leurs complémentarités et donc de développer les singularités de chacun sans pour autant l'isoler.

1. Il n'y a pas de gouvernance sans reconnaissance des uns et des autres. C'est pourquoi la question de l'autonomie est première : il ne suffit pas d'être l'enfant de, l'élève de, la copine ou le copain de, la femme ou le mari de...
2. La gouvernance démocratique favorise aussi la curiosité, l'envie de connaître sans tomber dans l'accumulation de connaissances, elle recherche une connaissance qui puisse être reconnue par les autres, c'est la question de la conscience.
3. La gouvernance encourage à la renaissance : se décharger de ce qui nous pèse, se détacher de ce qui nous empêche d'avancer, nous encombre, faire notre mue, renouveler notre vie, créer, prendre des initiatives...
4. Enfin la gouvernance oriente dans la volonté de vivre ensemble, dans la concorde et la variété, dans l'humanité.

Ainsi a-t-elle tout à la fois une dimension objective, subjective et prospective, car rien de vivant n'est acquis et tout se transforme au cours du temps. De par le processus de mondialisation qui vient de la fin du moyen âge et qui nous a sortis d'un monde limité, où 99% des échanges se faisaient dans un rayon de 25 km, la gouvernance est devenue de plus en plus incontournable. Elle est nécessité de la complexité du monde où les relations invisibles sont beaucoup plus nombreuses que les humains. Les échanges peuvent donner lieu à de la création d'intelligence collective qui vient enrichir notre humanité et cultiver notre jardin planétaire, le paradis des petits colibris...

## Sommaire

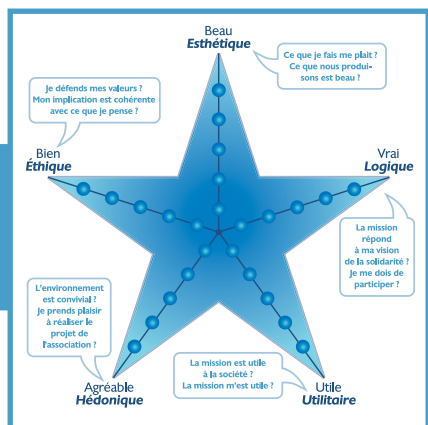
1. Tout commence par un intérêt individuel
2. Pour savoir ou aller, il faut savoir où on est !
  - 2.1. Associons-nous tous les acteurs de notre territoire ?
  - 2.2. Quelles relations des acteurs internes avons-nous ?
3. Entre valeurs et obligations
4. Possédons nous tous les critères d'une bonne gouvernance ?
5. Permettons-nous une participation à tous les termes des activités de la vie ?
6. Une gouvernance maîtrisée, c'est mobiliser les acteurs en fonction de ce qu'ils peuvent apporter !

# 1 Tout commence par un intérêt individuel

## La gouvernance nécessite des individus motivés.

Un individu motivé est quelqu'un qui donne du sens à sa vie. Le sens peut être considéré comme la résultante de plusieurs échelles de valeurs, terme fétiche dans les mouvements de l'Economie Sociale et Solidaire.

Pour nous devons nous interroger sur les valeurs tant sollicitées. Ces valeurs, connues par l'évaluation de l'organisation dans laquelle nous évoluons, ne sont pas opposées mais complémentaires. Cette grille de valeurs permet d'identifier la base des motivations des personnes impliquées.


**G1**

L'étoile du sens et des cinq échelles de valeur

Bruno Lussato, théoricien du management, définit cinq échelles de valeurs, indépendantes, non pas opposées mais complémentaires du sens que chacun tire des situations.

- Hédonique** Variation d'agréable à douloureux ; plaisir perçu par les cinq sens (Toucher, Odorat, Goût, Oûie, Vue), sensations ressenties par un individu
- Esthétique** Variation du beau au laid. Structure ou cohérence ressentie émotionnellement ou intuitivement
- Logique** Variation du vrai au faux. Structure ou cohérence logiquement calculée ou déduite ; explicite
- Utilitaire** (ou économique) : Variation de l'utile au nuisible. Elle est rapportée à l'efficacité ou à la contribution, à la survie ou au développement d'un système de référence, le moi, l'entreprise...
- Ethique** Variation du bien (bon) au mal (mauvais). Elle est rapportée à l'utilité pour un système social de référence : code spirituel, valeurs de sacrifice... Elle nécessite de la décentration spatiale : on juge en fonction d'autrui.

**La valeur hédoniste** renvoie aux plaisirs individuels : « Ça me plaît, je le veux, je le fais maintenant ». Dans l'économie sociale, la prise en compte de motivations basées sur le plaisir individuel, le bien être physique est souvent remise en cause. Cette notion est en effet plutôt exploitée par le marketing des entreprises commerciales afin de favoriser les pulsions d'achat.

Pour autant dans les centres sociaux, cette notion paraît plus importante qu'elle ne paraît, car elle renvoie au plaisir de la pratique d'activités physiques et sensorielles : cuisine, art floral, yoga... Cette notion est aussi liée à celle de l'énergie que peut générer la convivialité et qu'il est plus que nécessaire de privilégier dans les associations.

**La valeur esthétique :** La gouvernance est-elle emprunte d'une structure ou d'une cohérence que nous pouvons ressentir émotionnellement ou intuitivement ? Il est question ici d'harmonie. Dans ce sens, le « juste prix », le commerce équitable pourrait apparaître comme un modèle dans le champ économique. De même, le principe de gestion démocratique (une personne = une voix) pourrait aussi constituer un modèle en termes de gouvernance. Chacun peut ressentir émotionnellement et intuitivement l'égalité de droit entre les personnes : pourquoi certains en auraient-ils plus que d'autres ?

A l'instar de notre devise européenne, le respect de tous les acteurs permet l'unité dans la diversité. L'harmonie pourrait-elle être une façon de trouver une unité dans la diversité des êtres humains ? A titre individuel nous pourrions ramener cette question à la beauté de l'action, au sens que l'on souhaite donner à son implication.

**La valeur logique :** En économie, cette valeur semble nous renvoyer au modèle de « l'homo oeconomicus ». Cependant, comme le précise B. LUSSATO, l'échelle logique exprime le degré de cohérence interne explicitement formulé. L'intérêt de la gouvernance en économie sociale et solidaire réside sans doute dans l'obligation d'explicitation que sa dimension collective et égalitaire impose. Cette partie peut aussi renvoyer à la cohérence de l'engagement pour une cause. C'est cet aspect que nous retiendrons dans cet exercice. L'action répond elle à un besoin réel de notre territoire ? Mon expérience de vie, mes convictions me mènent elles vers cette implication ?

**La valeur utilitaire :** B. LUSSATO parle ici d'efficacité. Il y a dans cette valeur utilitaire une notion de court terme : il s'agit de ce qui est utile ou nuisible « en ce moment ». Je participe à une action nécessaire à notre société pour des raisons de solidarité, d'équité... ? Je participe à cette action parce que c'est nécessaire pour moi société pour des raisons d'isolement, d'engagement... ?

**La valeur éthique :** À la différence de l'utilité qui a un caractère limité au court terme et de la notion de l'intérêt personnel (personnes physiques ou morales), la valeur éthique apporte des compromis entre court et long termes, entre intérêt personnel et celui des proches, d'autrui... Je m'engage pour des valeurs, pour un combat, par convictions, ... ?

Evidemment, cet outil ne sert qu'à s'interroger sur les raisons de l'implication des individus dans l'association et dans sa gouvernance, tout en respectant la position de chacun. Cela permet de sonder les motivations et aussi de favoriser les modalités d'une meilleure connaissance tant des bénévoles et administrateurs que des salariés...

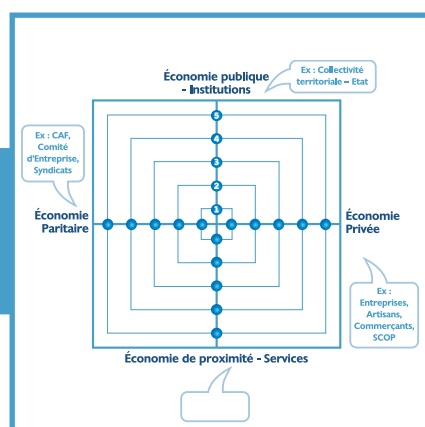
Mais cet exercice permet aussi d'identifier les points de fragilité de la structure et donc les améliorations à apporter, car l'organisation devrait jouer sur l'ensemble de ces valeurs, si elle veut se donner les moyens d'attirer l'ensemble des bénévoles d'un territoire.

Il ne faut jamais oublier que la gouvernance est un aller-retour entre l'intérêt individuel, connu ou pas, et l'intérêt collectif. Evidemment, l'un ne peut être en incohérence avec l'autre, sinon nous générons de la frustration ou de la déception. Et n'oublions pas qu'un bénévole perdu ne reviendra pas facilement.

## 2 Pour savoir où aller, il faut savoir où on est !

Et oui, avant toute chose il faut connaître sa propre pratique associative et savoir où se situe l'organisation dans laquelle nous évoluons. Pour cela nous allons utiliser le carré et le quadrilatère coopératif de Henri Desroche<sup>3</sup>.

### 2.1 Associons-nous tous les acteurs de notre territoire ?



**G2**  
Le carré  
des économies

Ce premier carré va nous permettre de situer quels sont les acteurs présents dans notre gouvernance au regard de l'environnement externe. Pour Henri Desroche, l'économie sociale se situe entre quatre types d'économies différentes et complémentaires :

**1. L'économie domestique et de voisinage :** Nous pouvons identifier là les activités et échanges générés par les habitants en relation avec les familles, paroisses, villages, quartiers...

Les réseaux d'échanges de savoir, les systèmes d'échanges locaux sont des formes de cette économie.

Nous pouvons associer cette notion à l'habitant. Les habitants sont-ils réellement associés aux décisions du centre social ?

Les associations locales peuvent aussi se retrouver dans cette catégorie. Néanmoins, nous aurons la vigilance de distinguer les individus habitants du territoire et les formes d'organisations associatives jusqu'en dans les statuts des centres, avec par exemple des collèges différenciés entre habitants et associations.

**2. L'économie lucrative :** Selon Henri Desroche, nous trouvons là les entreprises lucratives confrontées à la concurrence, le plus souvent mues par le profit personnel. A proximité, on trouve les coopératives d'artisanat, de PME, de commerce, les entreprises d'insertion...

Les acteurs de l'économie sont-ils présents dans les décisions de nos organisations ?

**3. L'économie paritaire :** Elle est le fait des partenaires sociaux : syndicats d'employeurs ou de salariés, des institutions paritaires (Sécurité sociale, CAF, OPCA, CIL,...), des Comités d'entreprises, des organismes de prévoyance, etc...

Directement ou indirectement, les partenaires sociaux ou les organismes paritaires sont-ils associés aux prises de décision de l'association ?

**4. L'économie publique :** Elle est le fait de l'Etat, des établissements et organismes publics et des collectivités territoriales, associations parapubliques, à travers leurs représentations mais aussi par l'intermédiaire de leurs délégations de missions de service public.

Dans votre association, existe-t-il des instances de décisions qui donnent la parole, la voix aux représentants de l'Etat ou des collectivités. Nous ne nous arrêtons pas seulement sur les conventionnements financiers, même s'ils permettent d'établir des relations de négociation autour des projets.

## 2.2 Quelles relations des acteurs internes avons-nous ?

Le quadrilatère coopératif enclenche une introspection de l'organisation.

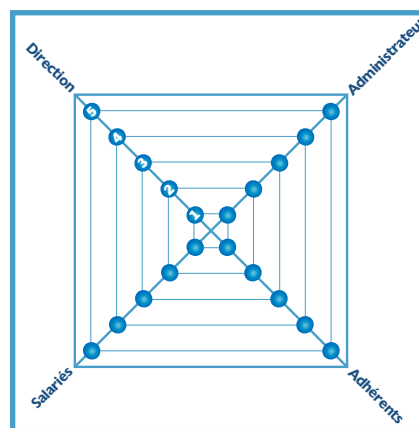
Il permet d'analyser les relations entre les quatre types d'acteurs internes à l'association : les usagers-adhérents-bénévoles, les administrateurs, les salariés, la direction.

**Les adhérents :** Sont considérés adhérents tous ceux qui sont à jour de leur cotisation. Les bénévoles font aussi partie de cette catégorie. Les instances qui concernent ce niveau peut être l'assemblée générale, mais également les commissions thématiques ou de travail.

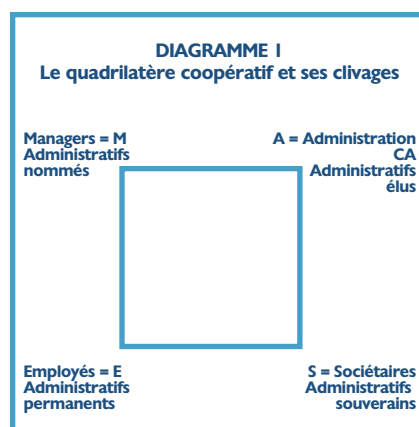
**Les administrateurs :** Ce sont les élus associatifs, membres du Conseil d'Administration de l'association. Il s'agit d'une démocratie représentative possédant plusieurs formes (collèges, voix consultatives ou pas, etc...) selon les associations.

**La direction ou les managers d'après Henri Desroche :** Ce sont les directeurs, les adjoints. Ils sont sous la responsabilité des administrateurs. Sous contrat et dans une logique hiérarchique, la direction met en œuvre le projet associatif.

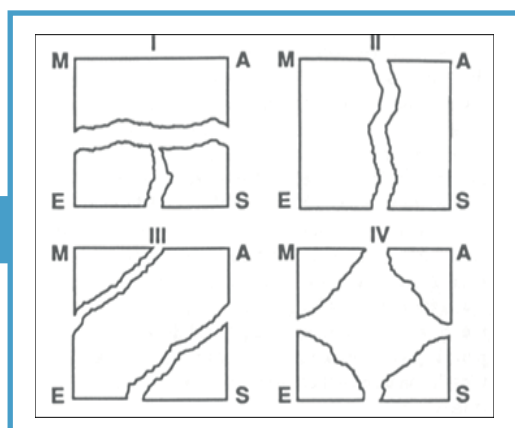
**Les salariés :** Reliés par un contrat de travail, ils sont dans l'accompagnement du projet associatif.



**G3**  
Quadrilatère coopératif



3. Henri Desroches : Fondateur du Collège coopératif - Chercheur spécialisé en économie sociale, dont les travaux ont notamment porté sur la religion, la coopération et le développement de l'économie sociale.



Ces quatre types d'acteurs sont plus ou moins en lien. Cela provoque des concordances ou des tensions. En analysant les niveaux d'implications de chaque groupe, nous pouvons identifier différentes situations.

**Situation n°I :** Cette situation définit une organisation basée sur le binôme dirigeant, président-directeur, déconnectée tant des bénévoles que des salariés

**Situation n°II :** Cette situation exprime une scission du politique et du technique. Les relations sont distantes voire conflictuelles. La cohérence n'est plus vraiment assurée.

**Situation n°III :** Cette situation met en relation directement les administrateurs et les salariés en isolant la direction d'un côté et les bénévoles de l'autre.

**Situation n°IV :** Cette situation relève de l'éclatement total, lorsque tous les types d'acteurs n'ont plus de relations entre eux. Il n'existe alors plus d'*affectio societatis* et le cœur de l'association est désinvesti.

Vous trouverez dans le livret Parcours des Bénévoles, une variante du quadrilatère de Henri Desroches créé par Michel Adam, *le carré magique*.

### 3 Pour savoir où aller, il faut savoir où on est !

Les valeurs ont une importance capitale dans l'économie sociale, mais ne doivent pas être l'adage d'une petite communauté au risque de devenir une organisation autocentrée. Ainsi se pose la question du juste équilibre et de l'ouverture, le juste équilibre entre l'aspect régalién et gestionnaire, entre l'entre-soi et l'ouverture, entre la défense de l'intérêt des groupes et de l'intérêt général.

Nous allons utiliser ici la sociodynamique avec les travaux de Jean Christian Fauvet, qui permettent par une identification des jeux d'acteurs et des relations de groupe, de réfléchir aux stratégies à mettre en œuvre pour développer un projet collectif et dynamique. Dans les schémas de JC Fauvet<sup>4</sup> nous avons une évaluation qui positionne l'organisation sur le carré. Or nous pensons que toutes les formes d'organisations sont présentes au sein de nos associations et qu'elles ont chacune un intérêt.



Nous pouvons situer l'auto-organisation dans le monde de la complexité<sup>6</sup>. Ainsi, dans le schéma de JC Fauvet, l'auto-organisation est une méthode exemplaire de performance. Cette organisation se situe dans le cadran nord-est de la matrice.

### 1. Le sens et les valeurs : L'organisation tribale et l'animation.

Comme son nom l'indique, cette organisation est autocentrée sur ses propres valeurs, sa « vérité » (seule, l'organisation mécanique n'a pas de possibilité d'utopie) et sa généralisation (prosélytisme). Mais il faut un peu d'utopie pour relever les défis de demain, pour inventer les solutions aux besoins de demain. Evidemment, le risque est de s'enfermer dans ses utopies et de ne plus agir et de rester sur un îlot de certitudes partagées uniquement dans la communauté.

### 2. Le cadre, la légalité : L'organisation mécaniste et l'imposition.

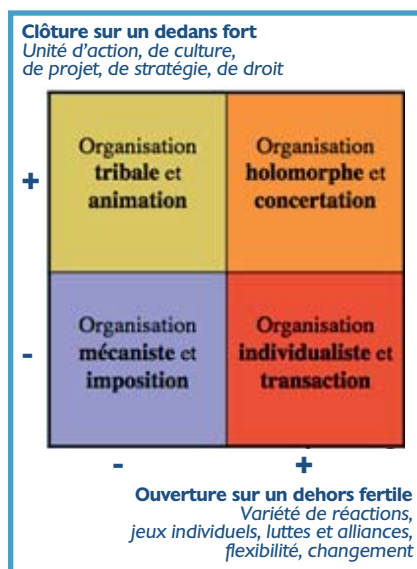
Cette forme d'organisation répond principalement à l'injonction, à la règle, au droit, à la loi. Si nous considérons la délégation de service public ou du moins les missions d'intérêt général comme un cadre régalién, l'organisation se contente de répondre à ces exigences. Souvent, ce sont aussi ces missions qui permettent la sécurisation de l'équilibre financier, notamment dans les associations à but social. Si on se positionne dans une logique d'attractivité, gérer des services apporte non seulement une part économique mais offre également un moyen de toucher des habitants, des usagers. Mais répondre à une demande institutionnelle ou régaliénne mène aussi à proposer des réponses aux habitants d'un territoire. Attention cependant à ne pas regarder que l'aspect gestion administrative, qui conduirait à une anémie des valeurs, à une perte de sens et d'adaptation aux nouveaux besoins.

### 3. L'agitateur, les moyens : L'organisation individualiste et la transaction

Nous sommes ici en présence d'une organisation de défense des intérêts individuels et privés. Au regard de certaines associations, cela permet de construire une démarche offensive du fait du volume d'adhérents par le partage d'une problématique et la prise en compte d'un risque. Cette organisation défend des intérêts individuels par l'intermédiaire d'un collectif. Il est évident que les centres sociaux et les associations de développement social local défendent les intérêts des habitants. Mais attention à ne pas perdre de vue l'objectif de l'intérêt général. Les combats ne doivent pas se mener au détriment de l'organisation ou de sa mission, ni de ses valeurs.

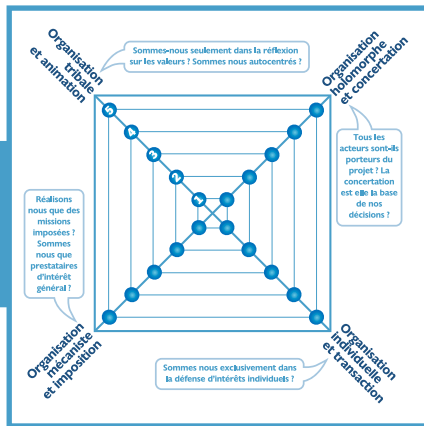
### 4. L'ouverture, le partenariat : L'organisation holomorphe et la concertation.

Dans l'organisation holomorphe, la plus petite partie de l'organisation comporte le tout et réciproquement. C'est aussi l'organisation en réseau, où l'unité est respectueuse de la diversité de l'organisation et réciproquement.

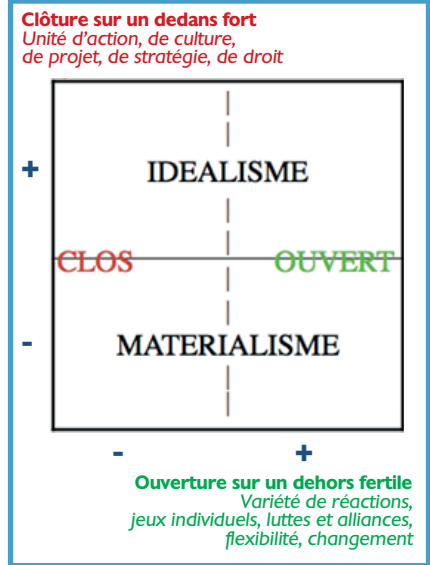


Ainsi nous pourrions analyser ce carré avec une autre notion en séparant les critères du haut et ceux du bas. En considérant aussi les phases d'ouverture ou de fermeture.

**G4**  
Les 4 types d'organisations d'après la Sociodynamique



Le curseur se situe entre les quatre organisations. L'utilisation de cet outil n'est pas de tracer les lignes d'une organisation théorique



idéale, mais de trouver le juste équilibre afin de ne pas s'enfermer dans l'une d'entre elles.

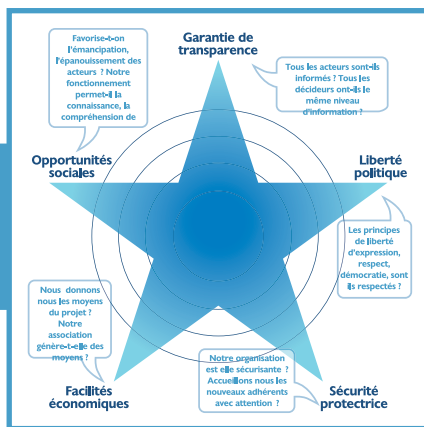
Neanmoins, la visée holomorphe reste une orientation essentielle pour une association car elle permet de s'interroger sur l'appropriation du projet, des actions et du sens par l'ensemble des acteurs de celle-ci.

**4 Possédons nous tous les critères d'une bonne gouvernance ?**

Les cinq libertés instrumentales du développement d'Armatya Sen<sup>7</sup> nous donnent les bases essentielles d'une économie du développement.

**La liberté politique :** Il s'agit de l'ensemble des possibilités offertes aux individus de déterminer qui devrait gouverner et selon quels principes. Il s'agit également de contrôler, de critiquer les autorités, de s'exprimer sans restriction et de lire une presse non censurée, de choisir entre des partis antagonistes...

**G5**  
Etoile du développement et des cinq libertés D'Armatya Sen



Permettre à tous l'expression, le droit de critiquer dans le respect des autres et de la bien séance serait le résultat d'un **principe démocratique** réfléchi (libre adhésion, un homme = une voix).

La question est alors de savoir si notre organisation possède un fonctionnement démocratique. Décidons nous avec les autres ?

7. Un nouveau modèle économique – Armatya Sen - 2003

**Facilités économiques :** Ce sont les opportunités offertes à des individus d'utiliser des ressources économiques à des fins de consommation, de production ou d'échange... L'accès à des possibilités de financement exerce une influence prépondérante sur les facilités que les individus sont capables de s'assurer.

**Opportunités sociales :** Ce sont les dispositions prises par une société en faveur de l'éducation, de la santé ou d'autres postes qui accroissent la liberté substantielle qu'ont les personnes de vivre mieux. L'existence de tels services modifie la qualité de vie individuelle et favorise ainsi une participation plus effective aux activités économiques et politiques.

Notre organisation favorise-t-elle l'existence de nos membres. Dans notre conception de l'éducation populaire, favorisons-nous l'émancipation, l'épanouissement des usagers, des bénévoles et des salariés ? Notre fonctionnement permet-il la connaissance, la bonne compréhension de l'environnement ?

**Garantie de transparence :** Dans toute interaction sociale, les individus s'appuient sur une estimation plus ou moins précise de ce qui peut leur être proposé et de ce qu'ils comptent obtenir. En ce sens, le fonctionnement des sociétés implique toujours une certaine marge de confiance. La notion de garantie de transparence prend en compte cette exigence de non duplicité présumée dans les relations sociales en respectant une garantie au moins implicite de clarté.

S'engager en confiance et en transparence représente une condition essentielle d'une bonne gouvernance. Notre organisation met-elle tout en place pour informer, garantir la meilleure transparence, garantir la confiance entre les membres et les partenaires ? Notre organisation tient-elle un discours unique ?

**Sécurité protectrice :** Elle s'adresse à des couches de populations vulnérables en raison de toutes les fluctuations de la conjoncture. La sécurité protectrice doit servir à leur fournir un filet de protection sociale afin qu'elles ne se trouvent, en aucun cas, réduites à la misère.

Notre organisation est-elle sécurisante ?

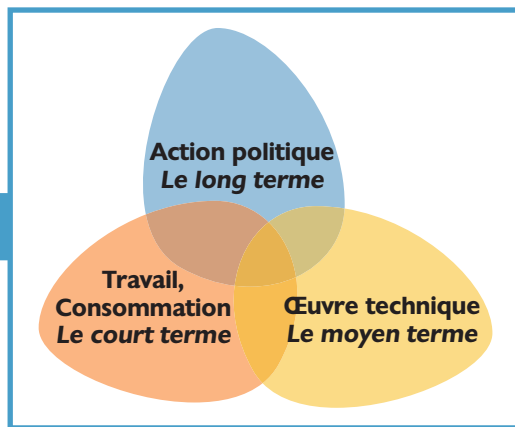
Accueillons nous les nouveaux adhérents avec attention ?

## 5 Permettons-nous une participation à tous les termes des activités de la vie ?

En référence à la philosophe Anna Harendt, notre condition d'hommes modernes fait que chacun de nous est confronté aux trois activités de la vie humaine : le travail pour gagner sa vie, l'œuvre technique pour mettre au monde des objets et l'action politique pour être parmi les autres, voire pour s'inscrire dans l'histoire. Ces trois activités représentent, selon la philosophe, la *vita activa*.

G6

Les 3 maisons



Anna Harendt considère ces activités humaines comme fondamentales « parce que chacune d'elles correspond aux conditions de base dans lesquelles la vie sur terre est donnée à l'homme ».

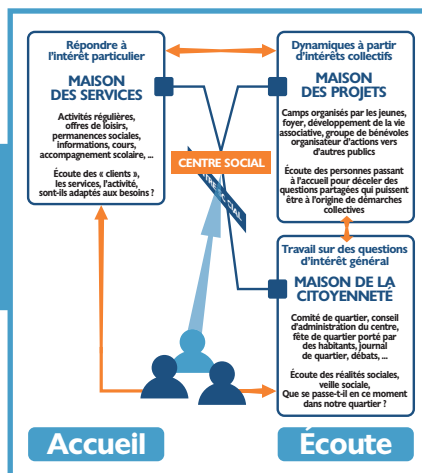
**Le travail :** C'est ce qui permet la consommation nécessaire à la vie dans l'instant présent. C'est à dire ce qui répond aux besoins premiers.

**L'œuvre** est la production de l'individu par la technique. Ces éléments sont ainsi construits dans la durée.

**L'action** est de l'ordre de l'action politique. Elle se situe dans le champ du public et permet de construire des événements qui marqueront l'histoire.

Alors, si on s'arrête à la définition d'Anna Arendt sur la vie et la destinée des hommes et si nous remettons cette philosophie dans le cadre de nos

valeurs d'émancipation et d'éducation populaire, nous pouvons présenter un processus en trois termes qui mène de la réponse directe aux besoins de territoire à l'implication citoyenne et politique. Et c'est dans ce cadre que nous devons construire notre action dans le respect des personnes et de leur volonté d'évolution.



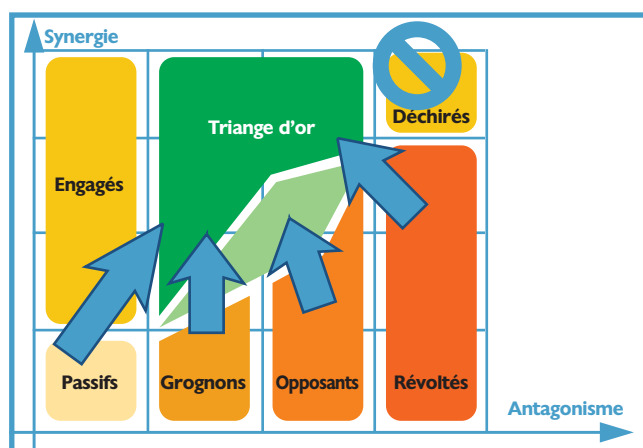
sons. Garantir des passerelles entre ces trois maisons permet de garantir le processus d'émancipation de nos organisations.

## 6 Une gouvernance maîtrisée, c'est mobiliser les acteurs en fonction de ce qu'ils peuvent apporter !

Pour cela, il faut connaître les acteurs et leurs jeux stratégiques et relationnels par rapport à ce que l'on envisage. Identifier les acteurs et leur positionnement permet d'imaginer des stratégies pour mobiliser les énergies et associer avec efficacité le plus de personnes possibles et surtout les individus les plus porteurs du projet de l'association.

Il nous faut comprendre comment s'équilibre la situation actuelle et rechercher les **combinaisons** produisant des **effets leviers** pour un mouvement durable.

Dynamique sociale : Pour atteindre ses objectifs chacun développe une énergie qui s'oriente en fonction des partenaires et des circonstances, dans deux directions possibles : son degré d'adhésion ou d'antagonisme et son degré de synergie avec le projet proposé.



Sachant qu'il existe ces deux mécanismes, le leader doit établir une carte des partenaires afin de mieux gérer son groupe. Il doit savoir délimiter la frontière entre les alliés et les autres. On parle souvent de gestion des alliés, mais bien d'autres profils sont à considérer pour obtenir un mouvement collectif.

Il faut se concentrer sur ce qui produit la dynamique, c'est à dire l'énergie que l'on peut capter auprès des acteurs pour faire avancer le projet !

Il existe 6 jeux d'acteurs à identifier selon l'enjeu à interroger :

### 1. Les alliés

- › **Il faut les rencontrer en priorité**, car ils apportent une vision globale.
- › **Ils sont leaders**, donnent du recul aux **engagés**, rallient certains **partisans** et aident à gérer les problèmes et les négociations.
- › **Il faut privilégier la relation** avec eux, car elle est fondée sur l'échange et la confiance. Délaissés, ils risquent de perdre une grande partie de leur engagement.
- › **Il faut les investir personnellement** et leur donner les moyens d'utiliser des méthodes participatives avec les autres catégories.
- › **Ils sont prêts à s'impliquer**, mais pas à n'importe quelles conditions
- › **Ceux sont les plus à même de convaincre un hésitant** parce qu'ils sont **crédibles** grâce à leurs position critique et comprennent les hésitations.

### 2. Les Partisans

- › Ce sont les **partisans**, coopératifs ou intéressés. Leur synergie dépend de leurs **disponibilités** ou de leurs **moyens**, mais ils sont complètement acquis au projet.
- › On peut leur **confier des tâches**, car ils aideront à la construction du projet. Ils ont une grande capacité de travail et d'exécution.
- › Ils adhèrent sans retenue au projet, mais ils attendent néanmoins des ordres, des objectifs et des délais.
- › **Il faut éviter de leur confier les missions de médiation.**
- › **Surtout, il ne faut pas les délaisser**

Ces deux catégories constituent le **Triangle d'or du développement** et doivent donc être mobilisés en premiers. La coopération est possible avec eux compte tenu de leur niveau de confiance. C'est grâce au triangle d'or que l'on peut créer une aspiration des acteurs antagonistes vers des profils plus synergiques.

- 3. Les déchirés**

  - › Ils sont très difficiles à gérer (antagonisme et synergie sont forts).
  - › Ils peuvent changer très facilement de comportement et mettre en péril le projet.
  - › Il est préférable de les **surveiller au maximum**.
  - › Les déchirés peuvent être engagés, mais ils pensent que ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre ou que le chemin n'est pas le bon
  - › Il faut prendre garde à leur pouvoir de nuisance
  - › Néanmoins, il faut utiliser le fait qu'ils embarrassent les opposants
  
- 4. Les hésitants**

  - › Il faut **argumenter** pour les convaincre de l'utilité et de la viabilité du projet.
  - › Leur synergie varie d'intéressé à engagé et leur comportement change selon leur position de part et d'autre de la diagonale.
  - › Ils sont convaincus par les **contreparties**, ils s'engageront plus et mettront des moyens en commun. Dans le cas contraire, ils essaieront d'augmenter en leur faveur la contrepartie dans des proportions déséquilibrées.
  - › Il est donc très important de **maîtriser la communication** et les informations apportées à ces personnes. Il ne faut pas aller les voir en premier, mais il faut **être bien préparé** car ils fonctionnent sur le mode **donnant-donnant**.
  - › Ils sont très influents sur les indifférents
  - › Il faut trouver les terrains sur lesquels il sont d'accord pour manœuvrer

En dessous de la diagonale, on trouve :

- 5. Les passifs**

  - › Il s'agit de la typologie la plus généralement répandue. Ils représentent souvent entre 40 à 80% des acteurs. Ce sont eux qui peuvent devenir ressource pour un projet.
  - › Ils sont indifférents et n'aident pas à construire le projet. Ils constituent une masse inerte, que l'on pourrait appeler la majorité silencieuse.
  - › En tirant le système vers le haut, on peut en mobiliser une partie.
  - › Il ne faut pas les forcer à participer. La seule manière de le toucher passe par son voisin.
  - › Il faut jouer sur l'honnêteté.
  - › Il faut apparaître solide et sûr pour les rassurer.
  
- 6. Les opposants**

  - › Ils sont farouchement opposés au projet.
  - › Il existe un risque de dispersion et d'épuisement à leur consacrer du temps et de l'énergie.
  - › Il est important de ne pas s'attacher à rallier ces personnes au projet, voire répondre « œil pour œil et dent pour dent » à leur attaques.

- › Ils sont beaucoup plus antagonistes que synergiques, mais ils sont sensibles au rapport de force, par opposition aux révoltés qui sont insensibles à tout.
- › Le faire éliminer par ses alliés.
- › Il faut repérer ce qu'ils respectent et utiliser ces leviers.
- › Il ne faut pas chercher à les convaincre mais à plutôt à les soumettre.
- › Il faut éviter de s'en occuper.

## 7. Les grognons

- › Ils ont une synergie très faible et un petit antagonisme.
- › Ce sont des indifférents qui rouspètent.
- › Ils critiquent et ont un humour corrosif.
- › Il faut faire semblant de les ignorer.
- › Il est important de les écouter car il disent tout haut ce que tout le monde pense tout bas.
- › Ils finiront par rentrer dans le rang car ils ont peu d'énergie pour le projet.

## 8. Les révoltés

- › Ils ont un fort antagonisme et une faible synergie.
  - › Leur antagonisme les amène à préférer tout perdre plutôt que de laisser une quelconque chance au projet de réussir.
  - › Il ne faut pas chercher à les convaincre mais à les soumettre.
- On peut essayer de les faire « éliminer » par ses alliés et ne pas leur ménager de porte de sortie

Nous pouvons proposer une méthodologie pour créer les conditions d'un mouvement de mobilisation et d'aspiration vers le projet.

1. **Effectuer** l'état des lieux des acteurs, ceux touchés par l'action, mais aussi ceux qui paraissent éloignés ou indifférents du projet.

2. **Evaluer** la synergie ou l'antagonisme de ces acteurs.

3. **Considérer et respecter** les alliés en développant leurs intérêts communs.

« Unis dans la diversité ». Il est préférable de choyer ses alliés que d'essayer de convaincre ses adversaires.

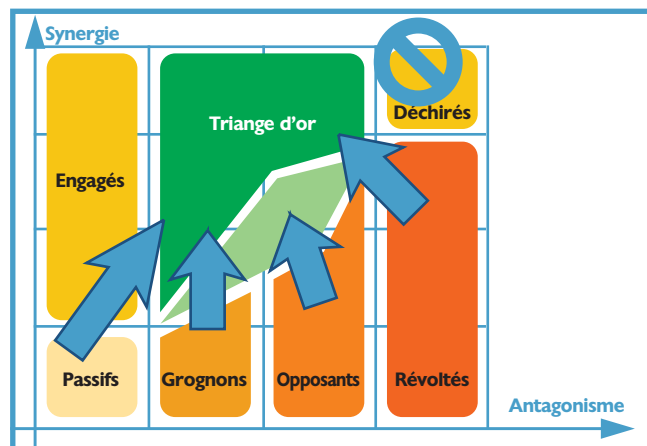
4. **Fédérer** ses alliés et mobiliser autour de l'objectif commun.

5. **Augmenter** le nombre de ses alliés en leur donnant les outils pour convaincre les hésitants ou les passifs. Les moyens de communication sont multipliés par le nombre d'alliés et permettent donc de pouvoir influencer les opposants.

6. **Motiver** les partisans, les informer du cap à prendre, leur donner à faire pour les valoriser...

7. **Négocier** avec les hésitants. Leur niveau de synergie est à hauteur de leur niveau d'antagonisme. Ainsi, il est nécessaire de proposer un contrat gagnant-gagnant. Il s'agit aussi une étape pour faire progresser ces profils vers d'autres catégories.

8. **Maîtriser** les opposants par l'intermédiaire de ses alliés



## La Sociodynamique enseigne que le mouvement se crée essentiellement à partir des trois points suivants :

- Il ne faut pas compter plus d'un tiers d'acteurs défavorables, afin qu'ils ne puissent bloquer le mouvement. En revanche, il faut avoir au moins un tiers d'acteurs favorables par rapport à l'effectif global.
- Il faut coopérer avec les deux premiers types d'acteurs, les alliés et les partisans. *« Vive l'ESS qui met en œuvre la coopération plutôt que la compétition ! »*
- Il faut favoriser l'échange avec les négociateurs.

La patience reste un atout majeur en matière de stratégie des acteurs. S'il faut des années pour faire évoluer des opposants en leaders, il est en revanche très rapide de décevoir ou de frustrer des individus engagés et de les transformer en opposants.

## Pour aller plus loin, quelques conseils de lecture :

- La psychologie sociale -- Psychosociologue, Serge MOSCOVICI
- Edgar Morin : les 7 savoirs nécessaires à l'éducation du futur.
- Edgar Morin : Le paradis planétaire
- Edgar Morin : Lettre ouverte aux citoyens de la terre
- C.G Jung – Dialectique du moi et de l'inconscient
- Armatya Sen – Un nouveau modèle économique
- Armatya Sen -- L'économie est une science morale
- Jean--christian Fauvet – L'élan sociodynamique
- Jean--christian Fauvet -- 1001 citations sociodynamiques
- Jean--christian Fauvet – La sociodynamique
- Albert Jacquard – Inventer l'homme
- Albert Jacquard – Petite philosophie à l'usage des non philosophes
- Communication : Patrice Braconnier – Frédéric Moreau - Sociodynamique et organisations de l'Economie Sociale et Solidaire : entre légalité, diversité, unité, complexité – RIUESS 2013 - Angers