



RESEAU
MAG

Message, sors de ces corps ! Communication associative et dynamique collective

**John Cultiaux
Raphael Darquenne
Charlotte Maisin**

**ASBLISSIMO – Premier congrès
des responsables d'ASBL**

Bruxelles, 27 mai 2015



RMAG-ORCHIS

Intelligence collective
& Innovations Sociales

Plan

Quelques
spécificités de la
communication
associative

La dynamique
collective... oui,
mais...

Trois
propositions
méthodologiques

Plan

Quelques
spécificités de la
communication
associative

La dynamique
collective... oui,
mais...

Trois
propositions
méthodologiques

Les associations communiquent à de multiples occasions

- Pour porter un message politique
- Dans le cadre de campagnes d'information et de recrutement
- Pour faire connaître son offre de services
- Pour promouvoir son activité
- Dans le cadre de collaborations et de projets (réseau)
- En interne (réunions, activités, organisation,...)
- Pour rechercher des fonds
- Pour partager du contenu (études, analyses,...)
- Pour agir avec/pour/sur ses publics

La communication associative est spécifique

- S'associer et communiquer, c'est créer des liens plutôt que fournir des biens
- Le postulat théorique de l'associatif, c'est le don comme fait social total qui implique le mécanisme « donner-recevoir-rendre » (Mauss) >< La monnaie qui libère du lien
- Le don est personnalisé sinon il est suspect
- La communication d'une association est centrée sur son identité (« qui? »), sa vision, ses missions (« comment? »)

La communication prend sens dans la dynamique collective

- La communication est importante à deux niveaux
- La dynamique associative repose sur l'implication, la responsabilisation et la coopération entre ses membres et donc sur une vision partagée des valeurs, missions, visions,...
- C'est à travers la dynamique collective que se (re)pense, se (ré)élabore et (re)prend sens le message de l'association
- Les « pathologies de l'association » sont souvent des « pathologies de la communication »

La communication associative est en phase avec les enjeux sociétaux

- L'association est un « système vivant » en lien avec son environnement
- Le message associatif est pertinent s'il répond à des enjeux ou des questions de société
- La communication associative influe sur la reconnaissance et la définition de ces enjeux
- Les missions et le message doivent être adaptés à des réalités sociétales en mouvement permanent : le renouvellement générationnel des idées et des personnes est essentiel

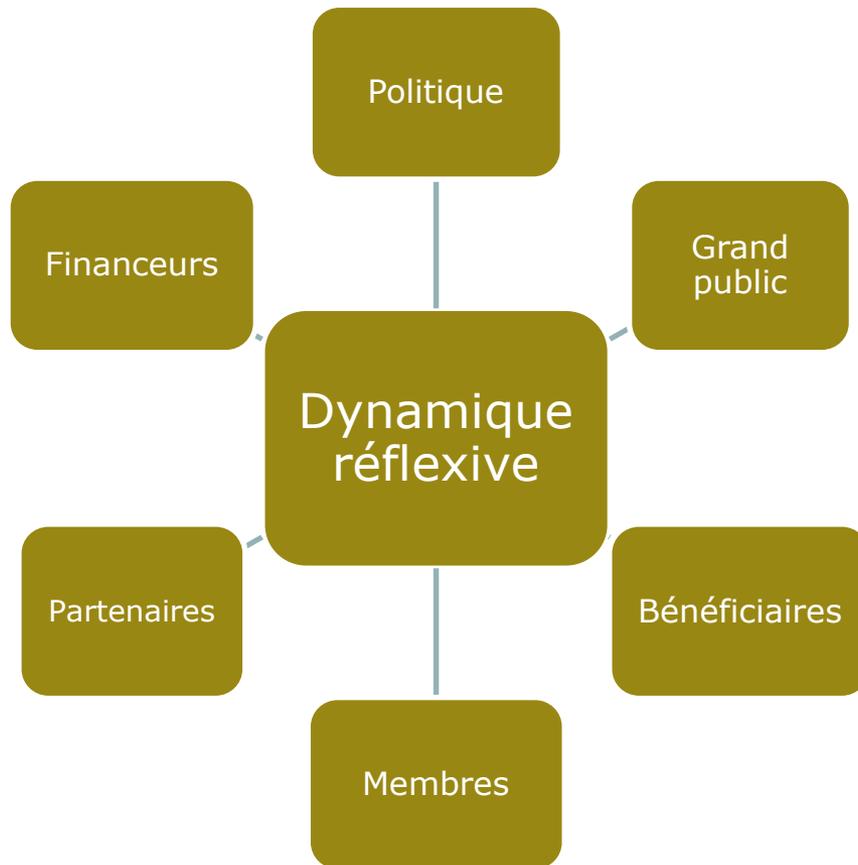
Plan

Quelques
spécificités de la
communication
associative

La dynamique
collective... oui,
mais...

Trois
propositions
méthodologiques

Une dynamique réflexive est au cœur du projet communicationnel...



- La communication ne fait que dire quelque chose de l'action
- Les projets associatifs mettent l'accent sur des dimensions différentes (expressive, sociale, militante)
- La communication des associations se distinguent en fonction du degré de professionnalisation

... sans tomber dans l'angélisme, d'idéologie du all-together et la « réunionite »

- L'importance accordée à la dynamique collective n'évacue pas les dynamiques de pouvoir et la nécessité d'un « gouvernement de l'ASBL »
- L'identité, les valeurs et les missions peuvent être déclinées de manière différente selon la position occupée dans l'organisation
- Se réunir, être « autour de la table », forcer les convergences et se répéter que tout va bien ne suffit pas pour mettre en œuvre une dynamique réflexive
- Il importe, au contraire, d'échanger *avec méthode* et de « se mettre d'accord sur les désaccords »

Plan

Quelques
spécificités de la
communication
associative

La dynamique
collective... oui,
mais...

Trois
propositions
méthodologiques

- MAG
- Codéveloppement
- Approche
biographique



Trois méthodes parmi d'autres, mais des méthodes tout de même

- Les trois méthodes présentées ici ne couvrent évidemment pas l'ensemble des possibles
- Elles mettent toutefois l'accent sur l'importance :
 - D'une méthode structurée favorisant la co-construction du message et la reconnaissance des divergences
 - Du groupe et des acteurs de l'ASBL comme vecteurs des enjeux sociétaux (renouvellement générationnel, diversité des situations...) et professionnels et « force d'interpellation »
 - D'un tiers professionnel de l'animation, garant de la méthode et d'une épistémologie solide
- Une communication réflexive est à distinguer d'une logique de marketing organisationnel

La méthode d'analyse en groupe en principes

QUOI ?

- Méthode d'analyse rigoureuse et participative permettant l'approfondissement d'une problématique et l'élaboration de pistes d'action

AVEC QUI ?

- Séquences denses d'échange en groupe d'une douzaine de participants choisis selon une logique de diversité qualitative (principe d'égalité morale entre tous les participants)

COMMENT ?

- Animation favorisant l'expression de points de vue divergents au départ de l'analyse de situations concrètes

La méthode d'analyse en groupe en pratique

Exemple : Accompagnement de l'équipe d'une association dans la réalisation un processus participatif de co-analyse des situations, problématiques, besoins, enjeux et pratiques relatifs à la mise en œuvre de son projet pédagogique à des fins évaluatives, formatives et de co-construction de perspectives pratiques.

- Un groupe constitué de l'ensemble des professionnels de l'association rencontré à deux reprises
- Une méthodologie spécifique
- Des facteurs relatifs à la prise en charge des publics
- Des facteurs relatifs à la communication interne
- Des facteurs relatifs au travail en réseau (communication externe)

Le codéveloppement professionnel et organisationnel en principes

QUOI ?

- « Approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre participants pour (...) améliorer une pratique organisationnelle » (Payette et Champagne 1997) et l'action des professionnels sur l'organisation du travail (Cultiaux 2017)

AVEC QUI ?

- Une douzaine de participants / groupe qui partagent des problématiques professionnelles communes

COMMENT ?

- Séquences régulières d'échange en groupe avec un animateur favorisant l'expression de chacun au départ de l'analyse de situations de travail
- Des rencontres « en carrefour sont également possibles

Le codéveloppement professionnel et organisationnel en pratique

Exemple : mise en œuvre d'un dispositif de codéveloppement professionnel et organisationnel ayant pour finalités la détection, la prévention et l'action sur les causes des risques psychosociaux dans les pratiques d'accueil des usagers (guichet)

- 4 groupes professionnels impliqués se réunissant mensuellement autour de situations de travail « réelles » => formation et identification de problématiques liées à l'organisation du travail
- 1 groupe « cadres et direction » rencontré semestriellement pour échanger sur les problématiques liées à l'organisation du travail
- Durée du projet : 2 ans

L'approche biographique institutionnelle en principes

QUOI ?

- Méthode favorisant une lecture dialectique du rapport entre individu et institution dans une perspective de dépassement d'une crise ou d'un blocage institutionnel et donc d'innovation (*krisis*)

AVEC QUI ?

- Idéalement, tous les membres d'une organisation ou concernées par une même réalité institutionnelle

COMMENT ?

- Echanges individuels et en groupe sur base de supports permettant de mettre au travail les rapports entre histoire personnelle et histoire institutionnelle

Le codéveloppement professionnel et organisationnel en pratique

Exemple : accompagnement d'une ASBL des années 1970 dans la redéfinition de son projet institutionnel dans une perspective de dépassement de crise en interne et de transition de gouvernance (renouvellement du Bureau et fin de carrière de la directrice)

- 2 groupes de professionnels rencontrés individuellement puis en groupe
- 1 groupe composé de la directrice et des membres du Bureau rencontrés individuellement puis en groupe.
- Restitution collective et travail sur les valeurs, et sur l'organisation interne
- Durée du projet : 2 ans

En conclusion

Quelques spécificités de la communication associative

- La C. A. est porteuse d'enjeux en interne et en externe
- Elle se conçoit et se pratique en dialectique avec la dynamique collective et avec les enjeux sociétaux

La dynamique collective... oui, mais...

- La dynamique collective est au cœur du projet communicationnel
- Elle doit être conduite avec méthode en tenant compte des réalités de l'organisation

Trois propositions méthodologiques

- La MAG permet de travailler une problématique sociale
- Le codéveloppement favorise sa saisie professionnelle des problématiques organisationnelles
- L'approche biogr. Permet de travailler la dialectique individu-institution



RMAG-ORCHIS

Intelligence collective
& Innovations Sociales

www.orchis-conseil.be

www.reseaumag.be



RMAG-ORCHIS

Intelligence collective
& Innovations Sociales