Les compétences professionnelles acquises dans un club doivent être valorisées dans la vie active

Autor(en): **Walther, Assimina**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 1: **Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!**

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141332

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ACQUISES DANS UN CLUB DOIVENT ÊTRE VALORISÉES DANS LA VIE ACTIVE

Assimina WALTHER
Architecte et expert immobilier
Présidente du club BPW – Lausanne
www.bpwlausanne.org ; www.bpw.ch
assimina.walther@freesurf.ch

Décembre 1999, fin d'une année euphorique pour la bourse, d'une décennie d'espoirs liés à la nouvelle économie, au tournant d'un siècle qui flirtait avec de nouvelles valeurs pour les entreprises.

Le conférencier de cette soirée, capitaine de l'industrie et patron reconnu, avait présidé plusieurs associations, et son expérience conférait une sagesse et un humour caustique à ses propos hors du commun. Nouvellement élue en tant que présidente d'un club réunissant des femmes actives dans diverses professions et assumant des responsabilités tant au niveau professionnel que familial, je n'ai pas pu m'empêcher de lui demander qu'elle était la meilleure manière de présider un club. La réponse fut immédiate et sans détour : *« Vous dirigez un club comme une entreprise qui a des employés et qui vit de ses produits et de ses services ».*

J'ai médité longtemps sur ce conseil, qui me paraissait inapplicable dans la réalité d'un club multiculturel et interprofessionnel. A la tête d'un comité de sept personnes, je constatais que les professionnelles très enthousiastes qui m'entourent dans mon travail de présidente proviennent d'au moins cinq pays européenns dont elles possèdent la nationalité, et ayant une bonne partie de leur vécu en Suisse. Ces femmes dynamiques, au bénéfice d'une expérience professionnelle très variée en Suisse et à l'étranger, et dont les compétences sont complémentaires, ont un background de formation qui dépasse les frontières vaudoises. Il était évident qu'il fallait créer une équipe motivée, avec des personnes qui devaient apprendre à travailler ensemble L'équipe du tout nouveau comité disposait de deux séances d'environ deux heures pour formuler les objectifs de deux années à venir, pour décider de l'organisation et de l'attribution des compétences, mettre en place une esquisse de programme d'activités à développer, dans le cadre des échéances d'un réseau national et international, et gérer les ressources du club. Comment faire pour mettre rapidement ensemble ces synergies

afin d'atteindre les objectifs ?

En relevant le défi, chaque membre du comité a participé à une expérience extraordinaire dans l'école de la vie et en même temps à une expérience pratique en termes de management.

Les personnes – l'équipe

Le comité d'un club interprofessionnel est formé d'une équipe motivée par les objectifs communs à réaliser, par l'échange d'expériences dans un but d'enrichissement mutuel, par les contacts qui se nouent dans la réalisation de projets, par la formation continue lors de séminaires de gestion. Chaque membre du comité est chef de projet ou gestionnaire d'un domaine de services ou produits. La présidence d'un club est une fonction qui requiert une vision d'avenir, l'art de la communiquer et une capacité d'organisation pour laquelle on utilise les outils de management modernes. De plus, le comité peut être le lieu pour expérimenter d'autres formules de management, souples et adaptées à des besoins spécifiques.

Pour la mise en place du fonctionnement d'un comité, on recourt à des outils de management comme l'organigramme, le cahier de charges, la planification de tâches hebdomadaires, mensuelles, annuelles. Pour la gestion des affaires du club, le procès-verbal de réunion devient l'outil de gestion des activités – attributions de compétences, décisions prises après discussion, personne responsable, délais pour l'exécution, moyens mis à disposition, résultat – selon l'objectif à atteindre.

Domaines d'activité

Les domaines d'activités d'un comité peuvent être assimilés aux départements d'une entreprise, les fonctions exigent des compétences managériales, les résultats se mesurent par rapport au succès de la manifestation organisée ou des fonds réunis pour la cause défendue. Tout l'édifice repose sur des fondations solides qui sont les statuts, le fondement juridique de l'association qui définit la raison sociale et le siège, l'affiliation nationale, les buts, la durée, les qualifications de membre, les moyens financiers (cotisations et patrimoine du club), les organes de décision avec leurs compétences et fonctionnement, les attributions du comité du club.

On peut situer les fonctions et attributions d'un comité par les cinq points suivants :

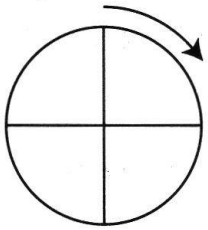
- Programme d'activités (services et produits) et missions à entreprendre
- Logistique (secrétariat du club, séances du comité et organisation d'activités ou de manifestations)
- Trésorerie (financement des manifestations et gestion des ressources du club)

- Ressources humaines (recrutement, admissions, démissions, qualité de membre)
- Communication (RP, représentation du club, présence dans les médias et internet)

Ces domaines bien délimités par rapport aux compétences requises nécessitent évidemment un comité composé de cinq personnes au moins pour pouvoir assurer un fonctionnement adéquat.

Le fonctionnement

Le fonctionnement d'une équipe dans un comité de club se résume en quatre phases, décrites dans tous les manuels qualité du système ISO : « Découvrir – Planifier », « Apprendre – Agir », « Comprendre – Maîtriser », « Développer – Communiquer ».



Découvrir – Planifier : Il ne s'agit pas du profil client qu'il faudra découvrir, mais bien du profil des membres d'un club qui a des attentes et des raisons pour soutenir le club par son implication et son membership. Dans la plupart des clubs services ou interprofessionnels à but non lucratif, les statuts précisent le caractère apolitique et laïque de l'association de manière à instaurer le climat de confiance et de tolérance inhérent à l'existence du club. De cette manière, être membre ou devenir membre actif (membership) est un choix basé essentiellement sur les compétences de la personne. Pour planifier des activités qui correspondent aux attentes, il faut tenir compte de l'ensemble des compétences présentes et réunies dans un club.

Apprendre – Agir : La formule « learning by doing » résume l'expérience acquise dans la planification et l'exécution des activités d'un club. Les connaissances empiriques acquises se structurent avec le temps et prennent la forme de standards informels utilisés comme référence pour l'organisation de nouvelles activités ou pour l'amélioration des activités phares. Il s'agit bien de processus qualité informels, qui donnent souvent des résultats bien au-delà des attentes. Certaines formes de management comme le coaching, le mentoring, la résolution de problèmes sont couramment pratiquées. Elles permettent la mise en place d'un fonctionnement qui n'est pas basé sur la hiérarchie, mais sur les compétences.

Comprendre – Maîtriser : La validation de l'expérience et des compétences acquises dans un comité de club intègre la notion de l'erreur et de la maîtrise du processus de l'erreur. A ceci près c'est que contrairement à ce qui se passe en entreprise, l'erreur de management n'y est pas sanction-

née ; elle permet la remise en question, elle est source d'amélioration et motivation pour chercher une nouvelle solution en termes de modèle de management. D'autre part certaines activités organisées avec un *public élargi* (membres et non membres d'un club) demandent une évaluation constante sur des modèles permettant de déceler les tendances pour l'avenir.

Développer – Communiquer : Le renouvellement d'un club est vital. La communication à l'interne a pour objectif de déterminer les besoins et les attentes des membres et de permettre ainsi le développement de nouveaux projets. Un effort particulier est consenti à la formation continue par le biais de séminaires ou par un « fond de bourses » national permettant la prise en charge de formations de courte à moyenne durée. La communication en externe fait connaître les buts du club, les activités qui s'y déroulent, son organisation dans un contexte régional, national et international. Ainsi un club peut devenir un relais dans la société civile pour participer à des projets au bénéfice de la collectivité.

Activité professionnelle à temps partiel

Etre membre du comité d'un club qui organise une douzaine de manifestations par année (conférences, cours et séminaires, table ronde, visite d'entreprise) signifie être responsable d'un des domaines d'attribution susmentionnés. Concrètement, le membre du comité consacre 10% à 20% de son temps professionnel à la gestion de tâches telles que, par exemple, la logistique ou la communication du club et à participer à la coordination avec les autres membres qui s'occupent de la trésorerie ou du programme d'activités.

La présidence d'un club, dont l'organisation correspond à la description faite précédemment, est une activité qui occupe entre 20% et 30% de temps professionnel. Outre la coordination et la connaissance de chacun des domaines d'attribution du comité, la présidence requiert une vision de l'avenir et une stratégie lucide pour déterminer des objectifs réalistes pour une équipe bénévole.

Connaissances et expérience acquises

- Vision – objectifs stratégiques
- Former, motiver, gérer une équipe pluridisciplinaire et multiculturelle qui est engagée à titre bénévole
- Organisation d'un comité de direction et gestion de projets par objectifs
- Production et promotion d'un programme d'activités annuel
- Résolution de conflits, crises
- Gestion financière astucieuse (peu de moyens pour beaucoup d'activités)

• Communication et relations publiques

Portfolio Compétences acquises

Le mandat de fonction de 2 ans dans un comité de club donne aux membres le temps d'acquérir des compétences en termes de management. L'expérience pratique ainsi que les aptitudes qu'ils ou elles peuvent faire valoir par leur participation active dans le comité de direction d'une association professionnelle ou interprofessionnelle forment un portfolio de compétences managériales acquises dans les cinq domaines évoqués.

Cette expérience empirique peut se structurer par des cours ou séminaires de gestion, qui complètent le vécu par des connaissances théoriques. Ainsi les mandats de fonction dans une association, en tant que chef(fe) de projets ou responsable d'une activité, donnent la possibilité à un(e) professionnel(le) d'élargir son champ de formation continue pour intégrer l'expérience et les connaissances spécifiques dans un domaine complémentaire à la profession de base. Ces acquis représentent un atout puissant dont les entreprises peuvent tirer profit. Elles devraient mettre en avant et utiliser les connaissances acquises et les compétences au mieux, par la valorisation de la personne : sa motivation à l'intérieur de l'entreprise seront facteur de succès. L'image de l'entreprise avec des cadres « socialement responsables » fait notamment partie des nouveaux concepts de corporate governance.

Manager un club, c'est expérimenter :

- la créativité et la productivité d'une équipe professionnelle et bénévole ;
- l' organisation et l'optimisation de ressources humaines, temporelles et matérielles;
- le leadership et la gestion de crises et de changements.

Plus particulièrement, la présidence d'un club est une fonction d'entrepreneur bénévole avec une forte conscience et responsabilité sociétale.

Le Management du XXIe Siècle sera-t-il celui d'un Management au Féminin ?

Il ne s'agit pas d'une question fermée, mais d'un séminaire de management organisé par l'Institut pour la Création de l'Entreprise à Lausanne, qui a réuni en mars 2000 durant deux après-midi, des femmes cadres pour réfléchir aux différents modèles de management généralement adoptés par les femmes et en découvrir d'autres. Les femmes cadres ont partagé leurs expériences et leur pratiques professionnelles en les confrontant avec celles des autres participantes. Cette expérience, organisée par un membre du réseau de compétences du club BPW – Lausanne, a permis également aux mem-

bres du comité de participer et de se connaître, de comprendre le style de décision personnelle dans le contexte professionnel et le fonctionnement d'un club. Les échanges sur les meilleures pratiques (best practices) ont permis d'améliorer la communication avec les autres et d'être plus efficaces.

Les nouveaux modèles de management utilisés par les femmes et la gestion de la communication dans l'entourage professionnel peuvent se résumer par les alternatives proposées par M. Burke : « la persuasion plutôt que la force, le consensus plutôt que l'autorité, la compassion plutôt que la bonne conscience, l'échange affectif plutôt que l'esprit de compétition ».