

**ROTARY INTERNATIONAL
ZONE 11**



RAPPORT

sur

**LES RESSOURCES HUMAINES
DU ROTARY**

Groupe de réflexion créé dans le cadre du CODIFAM
et composé de
Danielle CHARVET - DG 1770, Jean-Camille CHASTANG - PDG 1670,
André MARTY - DG 1700 - Gérard MOREL - PDG 1660
et Roger LELU - PDG 1690 (rapporteur)



MAI 2008

SOMMAIRE

	Page
INTRODUCTION	3
LE RECRUTEMENT	4
• Données statistiques	4
• Les freins au recrutement	4
• Les solutions	5
- Une communication stratégique	5
- Des modes de recrutement innovants	5
- L'entretien permanent des fichiers de prospects	7
- Une réaffirmation de l'excellence	7
LA FIDELISATION	8
• Le constat	8
• Les facteurs essentiels de la motivation	8
- Le besoin d'appartenance, de lien social	8
- Le besoin d'utilité	9
- Le besoin de reconnaissance	10
• Le style de leadership du président	10
• Les solutions	11
- Pour les présidents : une formation renforcée	11
- Pour les nouveaux membres : une formation initiale	11
- Un recentrage sur les valeurs et les actions	12
- Une responsabilisation visant à stimuler les synergies	12
- Une meilleure réponse aux attentes des Rotariens	12
- Une remise en cause des routines actuelles	13



INTRODUCTION

Au niveau mondial, les effectifs du Rotary stagnent à 1.200.000 membres depuis dix ans. Sans le recrutement de 160.000 femmes au cours de cette période, cette situation étale serait à interpréter comme une régression.

Dans le même temps, 1.200.000 membres ont quitté le Rotary, tous motifs de départ confondus¹. En ce qui concerne les démissions, il ressort des statistiques que la plupart des démissionnaires quittent le Rotary dans les trois ans de leur admission. Il résulte également d'une enquête diligentée par le Rotary International dans 455 Districts, à laquelle 249 ont répondu, que 68 % d'entre eux justifient leur départ par une mauvaise animation de leur club.

Parallèlement, l'individualisme ambiant est généralement donné comme cause de ce désintérêt qui, effectivement, semble affecter tout le monde associatif. Il n'empêche que **la question se pose de la capacité du Rotary et de ses membres à s'adapter au monde actuel**, aux nouvelles générations et à leurs aspirations.

C'est à partir d'un constat de la vie interne du Rotary que les membres du Groupe de réflexion sur les "Ressources humaines" de la Zone 11 ont tenté d'apporter une réponse à cette question. Élaboré dans un esprit critique constructif par définition, ce constat a constitué le substrat d'une réflexion approfondie en vue de proposer des solutions, de dégager des axes de progrès, non seulement pour dynamiser le recrutement mais aussi pour fidéliser les Rotariens et améliorer ainsi leur efficacité globale au regard des objectifs du Rotary.

L'investigation conduite a porté tant sur l'aspect quantitatif des effectifs que sur l'aspect qualitatif, les "ressources" humaines du Rotary étant, en tout état de cause, à considérer comme synonymes de "richesses", à mettre en évidence, à entretenir, à développer.

Dans cette approche positive, l'inventaire dressé des dysfonctionnements constatés ici ou là ne doit certes pas porter ombrage à l'appréhension générale du Rotary, organisation planétaire qui, depuis sa création en 1905, a fait la preuve de son efficacité, grâce à l'engagement de ses membres et à leur altruisme.

De plus et bien entendu, parce qu'ils sont intangibles dans l'espace et dans le temps, les principes fondamentaux du Rotary, considérés comme autant de composantes de son identité et de ses finalités, n'ont pas été remis en cause par la présente étude. Il s'en déduit tout naturellement que les pistes d'amélioration proposées, les réformes suggérées s'inscrivent, quels qu'en soient les attendus et la nature, dans le cadre de la philosophie du Rotary, de son Plan stratégique et de ses Statuts.

¹ Soit 120 000 par an. Ce nombre correspond à la suppression, en moyenne annuelle, de 1500 clubs, dont environ 50 en Europe, à laquelle s'ajoute l'application d'un taux d'attrition (turn over) de 6 % sur 33 000 clubs. Certes, à l'échelle mondiale ces pertes sont compensées par la création de nombreux clubs et par nombre de recrutements, mais en proportion insuffisante pour engendrer une progression.

LE RECRUTEMENT

1 - DONNEES STATISTIQUES :

Sur les dix dernières années, la faible ampleur des variations des effectifs en France conduit à conclure à leur stagnation alors que sur la même période et à titre d'exemple ceux-ci ont progressé de 26 % sur la Zone 12 (Italie, Malte, San Remo, Albanie).

En France, l'effectif moyen par club est de 33 membres, c'est-à-dire inférieur à la moyenne mondiale. Il est de 46 en Allemagne et de 56 en Italie.

En France, dans un grand nombre de clubs l'âge moyen est élevé et les membres retraités y sont majoritaires alors qu'au niveau mondial le Rotary est composé de 78 % de membres actifs. En France, les femmes ne sont représentées qu'à 8 % de l'effectif alors qu'elles représentent 30 % de l'effectif des cadres dans les entreprises.

Au niveau mondial, 60 % des Rotariens ont plus de 6 ans d'ancienneté et 40 % plus de 10 ans, cet écart témoignant de la poursuite à un rythme élevé des démissions au-delà des trois premières années au Rotary comme mentionné plus haut.

2 - LES FREINS AU RECRUTEMENT :

Il est admis que si le recrutement est moins facile qu'il fut un temps, la tendance forte et généralisée à reporter sur l'extérieur toutes les causes de la difficulté à recruter masque en réalité une inertie interne préjudiciable à l'apport de sang neuf et, corrélativement, à l'abaissement de la moyenne d'âge parfois préoccupante des clubs.

Cette inertie est à composantes multiples, tenant par exemple :

- **A une réticence marquée à recourir aux méthodes nouvelles préconisées** (IDRA - prospection de nouveaux membres par Ilots de Recherche Appliquée -, fiche de demande de renseignements, actions pour faire connaître le Rotary au grand public...), au motif - erroné - que ces méthodes sont en contradiction avec la méthode réglementaire exposée dans le Manuel de Procédure.
- **A une communication décalée sur le sujet.** D'où qu'ils émanent, tous les messages sur le recrutement insistent plus sur le constat de la stagnation ou de la régression, en l'assortissant certes d'incitations incantatoires, que sur les véritables enjeux. Il est en effet peu connu, voire ignoré, qu'une gestion à effectif constant se traduit *inexorablement* par un vieillissement problématique des clubs, jusqu'à constituer pour eux un handicap supplémentaire, et exponentiel, au recrutement. A ce propos, il est à noter que le paramètre "moyenne d'âge du club" ne fait pas partie de la panoplie des critères de gestion courants. C'est ainsi qu'à défaut de l'exploiter, les clubs ne font ni rétrospective de son évolution ni projection dans l'avenir et ne peuvent donc, de ce fait, en induire des stratégies de redressement.
- **A une réelle difficulté à s'adapter à l'évolution des mentalités et des besoins des jeunes** - plus égocentrés dans un monde de concurrence exacerbée - qui contribue à rendre le Rotary moins attractif pour eux, face à une offre par ailleurs très étendue.
- **A un repli sur soi croissant avec l'âge moyen des clubs**, les aînés nourrissant parfois une véritable nostalgie d'un Rotary qui, selon eux, n'est plus ce qu'il était. En corollaire, cette tendance à l'autarcie est aggravée :

- par une diminution de leur fierté d'appartenance au Rotary qui se traduit indirectement chez eux par une moindre ardeur à parrainer,
 - par la raréfaction de leurs contacts avec des Rotariens potentiels à mesure qu'ils s'éloignent, l'âge aidant, du monde des affaires.
- **A un malthusianisme parfois entretenu**, aux motifs avancés que les clubs doivent rester à taille humaine, que le nombre risquerait de nuire à la qualité.
 - **A la crainte que les Rotariens parrainés démissionnent rapidement**, ne trouvant pas au sein de leur club ce qu'ils croyaient y trouver.
 - **Au refus de la mixité**, instrumentalisé dans certains clubs en jeu de contre-pouvoir par les opposants à l'admission des femmes, ou ressortissant de considérations personnelles diverses.

C'est à raison de tous ces motifs diffus - et cette liste n'est pas exhaustive - que 80 % des Rotariens français n'ont jamais proposé un nouveau membre à l'admission.

3 - LES SOLUTIONS :

- **Une communication stratégique plutôt qu'une communication corporate :**

Traditionnellement, a fortiori dans le monde associatif et donc au Rotary, on communique "positif". Pour dynamiser, pour entretenir l'élan, pour enthousiasmer. A l'inverse, on répugne à brosser des tableaux moins glorieux, à décrire des situations problématiques.

C'est ainsi qu'à tous niveaux la communication du Rotary est une communication corporate, c'est-à-dire une communication d'image, plutôt qu'une communication stratégique.

En matière de maintien, et encore mieux de développement des effectifs, un parler vrai, une communication stratégique serait pourtant, à l'interne, sans doute plus adaptée à la situation.

La communication stratégique se décline logiquement, et chronologiquement, en trois items :

- **INFORMER pour faire connaître**

Exemples : "Sans le recrutement de 160000 femmes, le Rotary aurait perdu 14 % de ses effectifs et donc autant de son efficacité".

"En dix ans la moyenne d'âge de notre Club est passée de 55 ans à 63,5 ans. A ce rythme, dans 5 ans elle sera de 67 ans..."

- **EXPLIQUER les enjeux pour sensibiliser**

Exemple : "Que se passera-t-il si nous ne faisons rien? Quelle est la suite logique et inéluctable du vieillissement ?"

- **CONVAINCRE pour mobiliser et agir.**

Dans l'état actuel des choses, l'absence du deuxième item rend le troisième inefficace.

Au second degré, cette remarque conduit à introduire le critère "âge moyen du club" et son exploitation en projection à travers le temps dans la batterie des critères de gestion usuels des clubs.

- **Des modes de recrutement innovants :**

Qu'il s'agisse de la méthode IDRA (par Îlots de Recherche Appliquée), d'actions particulières pour attirer des Rotariens potentiels (conférences ouvertes, Journée Nationale du Rotary "Espoir en tête", etc...), de demandes de renseignements sur le Rotary à l'aide de formulaires spécifiques (sur rotary.org...) ou de tout autre méthode à venir, **toute présentation innovante pour recruter devrait être précédée d'un argumentaire visant à**

convaincre les Rotariens qu'elle est en amont de la procédure de sélection réglementaire - inchangée, y compris dans la vérification préalable des critères d'éligibilité par le comité - et qu'en la matière le club garde toujours son libre arbitre.

C'est à cette condition qu'au niveau mondial 6000 Rotariens ont été recrutés après avoir rempli sur rotary.org un formulaire de demande de renseignements. Ainsi :

- **Le site du Rotary francophone (Association Le Rotarien) pourrait mettre le formulaire 'Demande de renseignements' du site rotary.org en service.** A signaler que, bien conçu, ce formulaire constitue déjà en lui-même un premier filtre par la nature des questions qu'il pose à la personne qui le remplit.

Le webmester du site aurait à diriger la demande sur le ou les clubs les plus proches du domicile de cette personne, à charge pour ceux-ci, en cas de pluralité, de s'entendre pour la suite éventuelle à lui donner.

- **Une action nationale "Portes ouvertes" pourrait être programmée pour faire connaître le Rotary à des personnes présélectionnées et donner à certaines d'entre elles le désir d'être admises au sein du Rotary.**

Compte tenu de la trop forte contrainte que constituerait la concentration de cette action sur une journée nationale unique, une semaine, ou encore mieux un mois "portes ouvertes" semblerait préférable.

Octobre ou décembre - pas plus tard - sont les deux mois, qui tous arguments confondus, présentent les meilleures opportunités.

Une telle action de grande ampleur réclamerait une organisation préalable rigoureuse, comprenant notamment :

- l'exposé des enjeux (voir ci-dessus)
- une communication aux Gouverneurs réunis par le Codifam.
- une communication dans Le Rotarien, dans les supports émanant du District, etc... avec une anticipation suffisante.
- des conférences de presse, (presse nationale et Presse Quotidienne Régionale) à partir d'un dossier de presse remis à tous les Gouverneurs et à tous les clubs.
- une recommandation aux clubs pour constituer un fichier de Rotariables (en s'appliquant, notamment, à y faire figurer des classifications non représentées) à contacter par carton d'invitation à venir découvrir le Rotary.
- des supports de communication appropriés : film de présentation du Rotary, plaquettes "Le Rotary de base", ou "Le Rotary : mode d'emploi", à distribuer aux personnes intéressées, comportant les coordonnées des clubs ou de Rotariens appelés ensuite à répondre aux demandes de renseignements diverses, notamment sur la procédure d'admission.
- un suivi au niveau des Districts (nombre de réunions "portes ouvertes", nombre de personnes reçues, nombre de recrutement projetés, nombre de recrutements réels...) avec centralisation pour bilan au niveau du Coordinateur Effectifs régional.

Le cas échéant, une entente entre clubs de proximité pourrait être nécessaire afin de convenir :

- d'un lieu de réception unique.
 - de l'unicité de l'invitation pour les personnes figurant dans plusieurs fichiers.
 - de la répartition entre ces clubs des impétrants potentiels.
- A défaut de lieu commun de capacité suffisante pour accueillir toutes les personnes invitées **d'autres formules** pourraient être mises en œuvre, à la libre initiative des clubs, tels que des cycles de conférences organisés par le Rotary dans une salle de la ville, avec des intervenants de haut niveau sur des questions susceptibles d'intéresser le public ciblé. Il conviendrait alors de ne pas perdre de vue qu'il s'agit d'actions de

recrutement et de s'appliquer en conséquence à faire connaître le Rotary par tous moyens de communication (films, plaquettes...) appropriés.

- **L'entretien permanent du fichier des prospects :**

Le fichier alimenté par les prospects recensés en vue de leur faire découvrir le Rotary lors de l'opération "Portes ouvertes" serait à conserver, à compléter et à actualiser en permanence. A cet égard, les ex-bénéficiaires des programmes de la Fondation Rotary (boursiers, membres des groupes d'étude - E.G.E - ...) pourraient, sous réserve qu'ils satisfassent aux conditions d'admission, y trouver tout naturellement leur place. Il en est de même des Rotaractiens sortants, jeunes hommes et femmes susceptibles d'apporter, grâce à leur expérience acquise au sein du Rotaract, une énergie nouvelle ainsi que des idées originales de service.

A noter à leur propos que les Clubs de la Zone 11 auraient, en amont, tout intérêt à aider les Rotaractiens à créer des clubs Rotaract. En effet, la France ne compte actuellement que 500 Rotaractiens, contre, par exemple, 5400 en Italie, 4500 en Allemagne, 2500 en Grande-Bretagne - Irlande, 2900 en Turquie ...

- **Une réaffirmation de l'excellence :**

"Augmenter les effectifs en quantité et **en qualité**" est l'un des axes forts du Plan stratégique 2007-2010 du Rotary International.

La réponse aux appels réitérés de recrutement lancés par les instances internationales du Rotary depuis une décennie s'est traduite par une évolution des exigences à l'admission, privilégiant parfois le nombre au détriment de la qualité. Cette tendance a contribué à modifier l'identité du Rotary. Des Rotariens de longue date, y compris des anciens gouverneurs, clament à l'envi qu'ils ne sont plus fiers d'être Rotariens, que si c'était à refaire, etc...

Au cours de cette période, c'est sans doute parce qu'il a fait office de dénominateur commun à la diversité des profils que l'humanitaire a pris son véritable essor. Répondant certes aux besoins des plus démunis, de ceux qui souffrent, de la jeunesse, dans la droite ligne des grandes orientations du Rotary. Il n'empêche que la vocation professionnelle du Rotary a été gênée, en contrepartie, par cette propension que d'aucuns considèrent comme une dérive. Y compris au niveau central, puisque le Plan Stratégique 2007-2010 invite à "souligner l'engagement exceptionnel du Rotary envers l'action professionnelle".

Le strict respect des critères d'admission réglementaires - honorabilité indiscutable et excellente réputation professionnelle - conjugués avec l'altruisme et l'élitisme du cœur devrait permettre de :

- **restaurer la fierté d'appartenance.**
- **rééquilibrer les domaines de l'humanitaire et du professionnel, en complétant notamment celui-ci par l'éducatif**, champ d'action immense dans lequel le Rotary peut et même doit s'investir davantage.

LA FIDÉLISATION

1- LE CONSTAT :

Problème au moins aussi important que le recrutement, sachant que si les départs déplorés ressortissent en principe de causes relativement limitées en nombre, celles-ci sont cependant très prégnantes en poids.

En synthèse, **une réelle difficulté à :**

- **transformer les aspirations individuelles en motivation collective,**
- **à déceler, à comprendre les évolutions des jeunes générations et à répondre à leurs besoins, qui ne sont pas les mêmes que ceux de leurs aînés,**

semble constituer le principal handicap.

2 - LES FACTEURS ESSENTIELS DE LA MOTIVATION :

Tout individu a besoin de lien social, de se sentir utile au groupe auquel il appartient et d'estime de la part des membres de ce groupe. C'est à la condition que ces besoins soient satisfaits, dans l'ordre, qu'il pourra ensuite se réaliser, voire s'épanouir au sein du groupe².

Si nombre de Rotariens trouvent ainsi au Rotary ce qu'ils sont venus y chercher, d'autres en revanche restent en demande jusqu'à ce qu'ils s'inscrivent, à défaut de réponse, dans une spirale de démotivation progressive, se traduisant par un comportement allant d'une indifférence affichée à un absentéisme croissant.

• **Le besoin d'appartenance, de lien social :**

L'homme est grégaire. Il a besoin :

- d'échanger, les autres, dans l'échange, lui servant de repères, l'aidant à se positionner.
- de communiquer - dans "communiquer" il y a "mettre en commun".

La satisfaction du besoin d'appartenance à un groupe, de lien social, passe en effet en premier lieu par la possibilité de communiquer.

Le moment privilégié de l'échange est la **réunion statutaire**. Or l'ordre du jour de ce temps propice, souvent figé depuis plusieurs décennies, **ne laisse que peu de place, lorsqu'il en laisse une, à l'expression individuelle :**

Les congratulations durent parfois vingt minutes, voire plus, le président parle quelques minutes avant que n'arrive, la nature ayant horreur du vide, une conférence qui va occuper le temps restant jusqu'à la fin de la réunion.

Selon ce schéma, leader reconnu dans son milieu professionnel, le Rotarien devient suiveur silencieux dans son club. Il ne peut s'exprimer sur sa vocation rotarienne, sur son idéal de servir. Il ne peut échanger davantage sur les problèmes du Rotary ni donc participer à la préparation du Rotary de demain. Il n'est jamais invité à donner son avis. Bien que rentrée, sa frustration se développe, annonciatrice d'un désintérêt progressif.

Qui plus est, cette situation peut être aggravée par la juxtaposition d'autres facteurs contribuant à distendre encore le lien social. Notamment :

² Définis par Abraham Maslow, sociologue américain auteur de la théorie des besoins ou théorie de la motivation (1954) très connue de tous les professionnels du management des ressources humaines.

- pour les membres nouveaux éprouvant des difficultés d'intégration tenant à la défaillance de leur parrain à les aider à s'adapter à leur nouveau milieu.
- par l'existence, au sein de certains clubs, d'une culture dominante au détriment d'autres tendances qui, de ce fait, ne peuvent trouver à se réaliser.

Par exemple, il est acquis que les retraités préfèrent les conférences et les actifs les débats sur des thèmes d'actualité³. Or si les retraités sont, ici ou là, majoritaires aux réunions, priorité est donnée, dans leurs clubs, aux conférences.

Celles-ci sont alors à caractère culturel - à ce propos, certains clubs sont devenus des sociétés savantes - au détriment des exposés sur d'autres thèmes d'actualité. C'est ainsi que le Rotary en arrive à s'éloigner du monde actuel. D'autant plus que les débats, lorsqu'ils existent cependant, sont aseptisés du fait de l'autocensure pratiquée au nom de la neutralité institutionnelle du Rotary.

C'est, parmi d'autres causes, à raison de cette asepsie que naît l'indifférence, elle-même mère de la routine. **Le club se transforme en cocon douillet** où la seule motivation à revenir la semaine suivante est de se retrouver entre amis. Il va de soi que l'attrait risque alors d'être un peu faible pour le Rotarien qui, encore aux affaires, gère un ensemble d'activités tout aussi préoccupantes les unes que les autres et souvent chronophages.

La génération des quinquas et au-delà est formatée pour supporter la routine. Facilement individualistes - "Si je ne m'occupe pas de moi qui le fera ?" - les jeunes ont une mentalité de consommateurs, de clients. Les anciens peuvent s'accommoder des réunions creuses, les jeunes pas.

Autrement dit, les clivages générationnels peuvent traduire des différences de culture, de mentalités, de comportements susceptibles de distendre le lien social et de nuire à la cohésion du club dès lors que les centres d'intérêt, les thèmes de préoccupation ne sont pas forcément les mêmes chez les actifs que chez les retraités...et que les actifs ne trouvent pas au club la valeur ajoutée qu'ils espéraient y trouver⁴.

- **Le besoin d'utilité :**

La loi de Pareto - répartition 80-20 applicable à de nombreux domaines - est transposable au Rotary. Dans la plupart des clubs, ce sont effectivement environ 20 % seulement des membres qui assurent le dynamisme de l'ensemble.

Dans le bénévolat on ne peut certes exiger de chacun plus qu'il ne veut donner. L'intensité de l'engagement varie en effet selon les individus. C'est ainsi :

- que certains membres sont actifs au plan local mais refusent d'agir au niveau international. Sans doute y a-t'il là recherche d'identité, d'ancrage dans le tissu local, d'autant plus affirmée qu'elle se double parfois d'un rejet de tout ce qui vient d'en haut.
- que d'autres ne participent pratiquement pas, ou plus, aux actions, trouvant à rester membres de leur club d'autres facteurs de motivation que ceux qui constituent pourtant le cœur de l'engagement rotarien.

Mais il est également patent que **l'opportunité n'est jamais offerte à certains membres de se rendre utiles**, d'être intégrés dans l'organigramme pour exercer telle ou telle responsabilité, c'est-à-dire pour s'investir dans l'action comme on le leur avait

³ Cf résultats de l'enquête menée par Le Rotarien en juin 2006.

⁴ "Chaque fois qu'un ancien m'adresse la parole c'est pour me demander comment vont les enfants. Or j'ai 40 ans. J'en déduis donc que ma place n'est pas au Rotary : motif de départ, exprimé au Président de son club, par écrit et en ces termes, par un Rotarien démissionnaire.

laissé entrevoir avant leur admission lorsqu'on cherchait à les convaincre de rejoindre le Rotary.

Pour ceux-là, la frustration résultante est d'autant plus forte que le fait de ne pas être sollicité peut être assimilé à un manque de considération, en opposition avec le besoin d'estime, de reconnaissance latent chez tous les individus.

- **Le besoin de reconnaissance :**

- L'estime se nourrit du sentiment d'être non seulement adopté, mais aussi apprécié, aimé par les membres de son entourage.

Cette impression trouve sa première application dans la fierté d'avoir été choisi par ses pairs lors de l'admission. Qui plus est, dans un Mouvement où les critères d'admission sont très sélectifs.

Or la fierté d'appartenance, sentiment individuel de même famille que l'estime réciproque que se portent tous les membres d'un même club, souffre parfois d'une érosion due :

- pour les aînés, à l'extension des profils socio-démographiques à l'admission, parfois vécue par eux comme une **dévalorisation personnelle**.
- pour les membres récents, à **un décalage entre leur représentation du Rotary avant qu'ils ne l'intègrent** (distinction, élégance, éthique, excellence...) **et leur perception acquise de l'intérieur** (comportements ou affichage de valeurs quelque peu éloignés de l'image initiale).

D'autres facteurs de déception peuvent s'ajouter, touchant indistinctement toutes les populations, tels que :

- **l'indifférence des membres du club** à leur présence ou à leur absence.
- **l'absence de formation au Rotary**, considérée, au-delà de la connaissance transmise de l'organisation du Mouvement, de ses règles, de ses valeurs, comme facteur d'intégration assimilable, au sens psycho-sociologique du terme, à un rite de passage, à une initiation.
- **l'abandon progressif de certaines composantes fortes de l'identité rotarienne** : port de l'insigne, conférence statutaire, solennité de certains évènements (admission, remise de distinctions...), tenue vestimentaire...

La non-reconnaissance de l'autre, des autres, est à son comble dans les clubs où :

- **la transparence n'existe pas** : aucun compte-rendu n'est remis aux membres, des réunions du comité ou des commissions - lorsque ces instances se réunissent.
- **aucun remerciement** n'est adressé aux membres qui ont participé aux actions, dont les noms, sachant qu'il ne s'agit pas de leur part d'une recherche de mise en valeur - restent parfois ignorés des autres membres du club.
- **le président est centralisateur**, décidant seul, ignorant les membres de l'instance de décision que constitue le comité...
- Les affectations de membres dans les postes de l'organigramme sont décidées **sans leur demander leur avis au préalable**,
- **les tâches et responsabilités sont confiées à d'autres personnes que celles auxquelles elles devraient être attribuées** selon l'organisation pourtant officialisée en début d'année rotarienne.
- etc.

3 - LE STYLE DE LEADERSHIP DU PRÉSIDENT :

Dans toute structure l'ambiance entre les membres, leur efficacité sont largement conditionnées par le style du dirigeant, et par sa capacité à transformer les aspirations individuelles en motivation collective, suivant qu'il indique ou non la direction à suivre, est ouvert, insuffle son enthousiasme, fait confiance a priori, délègue,

responsabilise, encourage, ou, au contraire, est centralisateur, ne fait pas confiance, décide seul, cherche à tout contrôler, etc...

Or le pilotage d'un club ne s'improvise pas. La fonction de président n'est pas une fonction d'amitié, dans le sens du partage inhérent à toute activité rotarienne, mais avant tout une **fonction de responsabilité** qui exige professionnalisme, expérience ou formation adaptée. Cette considération vaut également dans toutes les **fonctions de représentation** du président, tant au sein du club qu'à l'extérieur. A l'interne, les membres du club doivent pouvoir se reconnaître en lui, s'identifier à lui. A l'externe, il doit représenter le Rotary, dans ses valeurs, mais aussi comme faisant partie d'une organisation regroupant des hommes et des femmes d'affaires recrutés à partir de critères considérés comme très sélectifs.

Dans toutes les représentations conscientes ou non, par son importance la fonction de président concentre en effet en elle toutes les qualités propres au Rotarien de base mais aussi toutes les composantes de l'autorité naturelle et du rayonnement attendu. Si ces qualités sont considérées comme normales chez celui qui l'exerce, les lacunes sont au contraire déplorées, voire amplifiées, et imputées, de façon dommageable, à tout le club qu'il est censé personnifier.

C'est ainsi qu'il arrive parfois que la démotivation guette, que la fierté d'appartenance diminue et que l'absentéisme augmente lorsque le savoir faire et le savoir être inhérents à la fonction ne sont pas au rendez-vous.

4 - LES SOLUTIONS :

- **Pour les présidents de club : une formation renforcée au management des hommes, au leadership.**

Contrairement à l'idée reçue, découlant des critères d'admission selon lesquels les membres du Rotary sont des professionnels qui ont fait la preuve de leurs compétences dans le monde des affaires, tous les Rotariens ne peuvent pas assumer la fonction de président de club. Parce qu'ils ne sont pas forcément des leaders-nés, parce qu'ils n'ont jamais été mis en situation d'animer un groupe, qui plus est composé de personnes d'expérience, souvent à forte personnalité...

Une formation adéquate, spécifique, renforcée, peut alors s'avérer utile, sinon nécessaire pour aider le président élu à acquérir les qualités et compétences indispensables à l'exercice de sa fonction future, en un mot à en prendre toute la dimension.

En l'occurrence, et à titre de rappel, sa mission consiste à entretenir la flamme chez **tous** les membres de son club liés par l'amitié, afin d'obtenir des **résultats** conformément aux grands objectifs du Rotary et à son plan stratégique.

- **Pour les nouveaux membres, une formation d'initiation au Rotary :**

Par son histoire, sa devise, sa philosophie, ses objectifs, sa structure, son rayonnement mondial, ses règles de fonctionnements, ses actions...le Rotary se distingue totalement (et c'est un euphémisme) d'autres organisations à vocation de simples rencontres ou sans but philanthropique.

Une formation initiale pour tous les nouveaux membres, au plus tard dans l'année de leur admission, ouverte à tous autres membres souhaitant restaurer ou actualiser leurs connaissances du Rotary, doit donc leur être dispensée. Il est en effet primordial qu'ils soient mis au courant des possibilités d'actions multiples du Rotary, des moyens et

procédures à mettre en œuvre pour les concrétiser. C'est à ce prix que leur engagement attendu pourra ensuite y gagner en intensité. Dans ce cadre et notamment, le rôle de la Fondation Rotary et ses modalités de fonctionnement au service des clubs mériteront un développement particulier.

Il importe donc que cette formation soit systématisée. A cet effet :

- un formateur pourrait être désigné par club ou par groupe de clubs et formé lui-même à cette fonction le cas échéant.
- des supports pédagogiques spécifiques (existant dans certains districts) pourraient être mis à sa disposition en vue d'une efficacité optimale.

• **Un recentrage sur les valeurs et les actions du Rotary :**

Le sentiment d'appartenance et la fierté correspondante pourraient être restaurés, autant que de besoin, par la mise en exergue systématique des **composantes fortes de l'identité rotarienne**, à savoir :

- **ses signes visibles** (insigne, rites, comportements...)
- **ses valeurs** (altruisme, amitié, compréhension mutuelle, éthique, générosité, intégrité, leadership, tolérance...)

A cet effet, le commentaire programmé, lors des réunions statutaires, de publications rotariennes de tous niveaux constituerait un excellent moyen de confirmer le sens, de faire sortir le club de son périmètre restreint, et subsidiairement de renforcer le lien, ou de le recréer, entre les différentes strates (niveau central, district, club) de l'organisation.

- **ses actions** (internationales - grâce à la Fondation et donc aux dons des clubs - nationales ou locales). Il convient ici de ne pas perdre de vue que la satisfaction du besoin d'utilité propre à chacun concourt à lui donner **le complément de sens** à sa vie, **le supplément d'âme** qu'il est, en principe, venu chercher au Rotary.

• **Une responsabilisation visant à stimuler toutes les synergies :**

"...le fonctionnement traditionnel qui n'organise pas la communication interne est porteur de démotivation.

*En sens inverse, une politique de communication cohérente et reliée à une responsabilisation organisationnelle va pouvoir renforcer le sentiment d'appartenance (...), stimuler l'envie de proposer et mettre en œuvre des améliorations et, partant, encourager l'initiative, l'implication et l'intégration."*⁵

La mise en œuvre des principes dégagés par Maslow dans sa théorie des besoins (voir page 8 "Fidélisation" - §2) ressort en filigrane de cette recommandation forte. La possibilité de communiquer est en effet considérée comme un signe de reconnaissance par celui à qui elle est offerte, signe lui-même porteur de motivation à s'investir pour le groupe. C'est par la généralisation de ce principe de management à **tous** les membres du club, qui consiste, de plus, à les placer dans une logique de responsabilisation et d'initiative que le club entrera dans le cercle vertueux du dynamisme, lui-même facteur d'enthousiasme et d'efficacité.

• **Une meilleure réponse aux attentes des Rotariens qui sont avant tout des professionnels :**

Dans de nombreux clubs, le fonctionnement courant tenant notamment à l'organisation des **réunions hebdomadaires**, à leur intérêt, à la qualité des informations diffusées, à la communication interne et externe, à la qualité et à l'intérêt des conférences, à

⁵ Anne Bartoli - Docteur en gestion - "Communication et organisation" - Editions d'Organisation.

l'ambiance, etc...devrait faire périodiquement l'objet d'un état des lieux ou d'une **enquête de satisfaction** auprès de tous les membres afin de dégager des **axes de progrès** pour mieux répondre à leurs attentes.

Un **recentrage sur le professionnel** pourrait alors, en réponse aux souhaits exprimés, donner un regain de motivation de nature à améliorer l'assiduité. Dans ce domaine, des échanges nourris sur l'actualité, la société, pourraient aider les actifs à se positionner par rapport aux grandes interrogations actuelles : les dérives des logiques financières, la tentation éthique du capitalisme, la notion de responsabilité vis-à-vis de toutes les parties prenantes concernées par les activités marchandes...les thèmes abondent, à traiter conjointement, **en signe d'ouverture**, avec des interlocuteurs non Rotariens, tels que, par exemple, l'ordre des experts-comptables, les professionnels de l'immobilier, de l'industrie...

Les actions recentrées sur la jeunesse, l'éducatif (Bourses locales, bourses de la Fondation, RYLA, prix divers) pourraient aussi contribuer à restaurer au Rotary une identité spécifique (voir plus haut) de nature à ne pas le confondre avec quantité d'autres organismes à caractère humanitaire.

• **Une remise en cause des routines actuelles au profit d'un Rotary rénové :**

"L'ennui naquit un jour de l'uniformité".

Pour emprunts d'amitié qu'elles soient, trop de réunions statutaires se déroulent invariablement sur le même mode (ordre du jour figé depuis des lustres), dans le même lieu.

Il peut paraître intéressant, voire salutaire, de "varier les plaisirs" afin de mieux renouveler chaque semaine, surtout chez les actifs, l'envie de revenir la semaine suivante.

En l'occurrence et à titre d'exemples :

- une réunion peut se dérouler en dehors du siège du club sans pour autant que cette délocalisation ponctuelle constitue une entorse à l'orthodoxie (à condition d'assurer une permanence au lieu de réunion habituelle),
- l'ordre du jour de la réunion peut être autre que celui préconisé par le règlement intérieur - type des clubs.

C'est à partir de ces considérations et pour en sortir que Jana Bodensteiner, éditrice du périodique d'Evanston "Membership" suggère que l'organisation des réunions hebdomadaires soit tournante, confiée chaque semaine à une équipe différente, pour en rompre la monotonie.
