

## 5) Typologie des compétences

### 1) Les savoirs nécessaires aux salariés des radios associatives et communautaires

Nous proposons de distinguer dans ce travail plusieurs acceptions des savoirs nécessaires aux salariés mais aussi aux bénévoles des radios associatives et communautaires. Il s'agit d'abord de mettre en relations les objets de ces médias avec les capacités des acteurs qui les font vivre. Il s'agit ensuite de formuler et de hiérarchiser les critères susceptibles de diriger les procédures de recrutements des salariés et de cooptation des bénévoles dans une association de radio. Il s'agit ensuite de disposer d'éléments de cadrage de l'activité des radios.

- **Savoir théorique, connaissance:**

Un technicien de radio doit maîtriser les connaissances de base qui lui permettent de comprendre le fonctionnement de la radio. Bien des connaissances de bases sont nécessaires aux techniciens de radio à la fois pour mettre en œuvre les tâches qui lui sont demandées quotidiennement et pour être capable d'interagir avec d'autres groupes d'acteurs. Il lui faut par exemple, dans le cas où la maintenance des installations Haute fréquence est sous-traitée à une société extérieure, ce qui est souvent le cas notamment pour des raisons réglementaires, être capable d'obtenir de ces acteurs le meilleur service possible. Quand il s'agit de mettre en place de nouveaux équipements, le technicien doit conseiller la direction, choisir les matériels ou des logiciels, négocier des devis. Dans les dernières années la généralisation du numérique dans les studios de production et de diffusion a nécessité de la part des techniciens de nouvelles compétences que beaucoup d'entre eux ont acquises par eux mêmes. Aujourd'hui, les perspectives ouvertes par le numérique hertzien requièrent de la part des techniciens des radios de nouveaux savoir de base eux mêmes fondés sur des connaissances fondamentales préalablement acquises dans différents domaines.

Toutes les connaissances fondamentales nécessaires dans les domaines de l'électricité, de l'électronique de la physique des ondes hertziennes et aujourd'hui des différentes branches de l'informatique, informatique de réseau, maintenance des ordinateurs, connaissance des logiciels peuvent avoir été acquises lors de formations initiales mais, dans le cas des techniciens en poste avant la révolution numérique, elles ont dû être appropriées soit par de la formation continue, soit par le truchement d'échanges de connaissances entre pairs soit par apprentissages individuels.

Un journaliste de radio doit maîtriser les savoir fondamentaux de la production de textes dans leur version écrite et orale, de la recherche documentaire, il doit de surcroît avoir une bonne connaissance des techniques vocales. Sa formation doit lui avoir donné les fondements de la déontologie professionnelle.

Un dirigeant de radio doit articuler de bonne connaissances en gestion administrative avec les connaissances de base de la gestion des

ressources humaines. Il y a des savoir spécifiques à la coopération dans le milieu de l'économie solidaire qui distinguent les dirigeants des radios des dirigeants des entreprises privées: la nécessité de maintenir parmi les bénévoles de l'association une volonté de travailler ensemble dans un objectif commun, mais aussi un élément essentiel, la capacité à rentrer en coopération avec un nombre important de partenaires institutionnels mais aussi de cercles culturels très divers qui constituent la population d'un territoire (Simmel, 1908, op. Cit)..

- **Savoir procédural**

Dans une équipe il est souvent utile que chacun connaisse les savoir et savoir faire des autres membres de l'équipe sans pour autant être forcément capable de les pratiquer soi-même. Cela a en effet plusieurs fonctions :

- mieux articuler les tâches dans une coopération, évaluer les temps nécessaires à l'accomplissement d'une tâche complexe
- être capable de chiffrer, dans l'évaluation des coûts d'une action les tâches de chacun
- favoriser l'interaction de tous par un respect mutuel des compétences de chacun

Par exemple, les tâches attendues d'un technicien pour la mise en diffusion sur la FM ou pour la mise en ligne sur le web d'un document sonore (nettoyage des prises de sons, montage, mixage, indexation, dépôt sur les serveurs de sons..) doivent être bien comprises par le journaliste et par le directeur de la radio sans pour autant que ces derniers soient capables de les mener à bien eux-mêmes. Il en est de même pour un dirigeant qui peut savoir quelle est la méthode ou la logique, par exemple pour faire un montage radio pertinent, sans être pour autant capable de réaliser techniquement ce même montage.

- **Savoir-faire**

Installer un studio dans une station de radio, procéder à son entretien, organiser un studio mobile, assurer des prises de sons, effectuer des montages et des mixages sonores, la plupart des savoir-faire des techniciens de radio ont été considérablement transformés par la numérisation. Il s'agit toujours d'assurer les prises de sons, leur traitement, la mise à l'antenne. La numérisation a ajouté plusieurs dimensions à ces tâches: l'archivage et la mise à disposition des sons de la radio, qui était quelquefois faite avec des moyens analogiques, se généralise et prend une telle ampleur qu'elle transforme les relations entre les acteurs : à l'intérieur des équipes mais aussi vis à vis à la fois des personnes qui prennent la parole dans les radios et vis à vis des auditeurs.

Les savoir faire des journalistes font l'objet d'enseignements de qualité dans les différents pays et la présence publique forte des principales formes du journalisme donne à chacun des modèles très divers. Dans ces métiers encore, la numérisation a permis des évolutions qui restent insuffisamment explorées dans les déclinaisons qu'elles autorisent pour la presse locale malgré une littérature abondante. En radio comme en télévision, on observe de plus en plus l'appropriation par les journalistes de savoir faire qui étaient naguère l'apanage des techniciens. De plus en plus en radio par exemple les journalistes, équipés d'enregistreurs mobiles de qualité réalisent eux mêmes leurs prises de sons. Beaucoup d'entre eux font eux mêmes leurs montages et mixages. A tout le moins sont-ils

capables, connaissant les grandes lignes du fonctionnement des logiciels spécialisés de coopérer (savoir procédural) avec les techniciens. Mais le travail d'un journaliste dans une radio locale est tout à fait particulier: il s'appuie sur un potentiel de coopération avec des bénévoles, ce qui lui donne à la fois des possibilités importantes de collectes d'informations et d'opinions mais aussi de nouvelles tâches essentielles. Il lui faut en effet former les bénévoles de la radio aux techniques, au droit et à la déontologie du journalisme, veiller à la complémentarité des productions. Car in fine la puissance d'un média tient à la qualité de son travail, à la fois lié à la qualité technique et journalistique des documents sonores et corrélativement à la qualité des réseaux de collecte de parole qu'il a su rassembler. Et ce n'est que très progressivement que peut se construire la confiance qui est l'élément essentiel du succès d'un média. Il faut d'abord acquérir la confiance des personnes et des groupes qui acceptent de confier leur parole aux collaborateurs du média. Il faut ensuite que la qualité des programmes permette de renforcer l'audience. Dans des pays comme la France, il est fréquent que les journalistes des radios soient formés, souvent dans le cadre de la formation continue, dans les écoles de journalisme et bénéficient ainsi d'une formation de qualité mais moins adaptée aux exigences d'un enracinement dans les territoires qui requièrent des compétences plus proches de celles d'un travailleur social. Ou d'un enseignant. Ces derniers sont confrontés à la nécessité de conquérir la confiance de publics diversifiés, ce qui requiert les compétences pragmatiques qu'un auteur comme Saul Alinsky avait jadis décrites aux États-Unis (1971).

Les dirigeants salariés ou bénévoles des radios coordonnent l'ensemble des actions d'un média local. A ce titre, il leur appartient de combiner les pratiques de gestion financière mais surtout de gestion humaine du média. La diversité des acteurs est à la fois une belle ressource et l'origine de difficultés à construire et développer une cohésion nécessaire pour une coopération durable. Les formations à l'animation de collectifs analogues à ceux de nos médias sont peu développées dans le monde de l'audiovisuel mais les modèles sont peut être plus à rechercher dans les métiers de l'animation socioculturelle ou de l'éducation populaire.

- **Savoir être**

Des professionnels des ressources humaines ont fortement développé dans les dernières années le concept de «savoir-être»: citons les déclinaisons que propose «la compagnie des DRH» (site cité) quand elle propose de valoriser à l'embauche comme à l'évaluation du savoir-être des salariés rien de moins que «adaptabilité, analyse, communication, communication écrite, négociation, organisation et gestion des priorités, orientation vers les résultats, prise de décision, sens relationnel, synthèse et travail en équipe.

L'adaptabilité est ici définie par exemple comme la «capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur» (op.cit.)

La notion de savoir être peut être comprise comme la recherche de la valorisation de l'usage inventif des savoir et des savoir faire professionnels dans le cadre d'un groupe: «...les salariés peuvent et souhaitent profondément être reconnus comme détenteurs d'une capacité d'action intelligente et dotée de sens (donc subjective) sur la construction de leur travail et sur les finalités de l'entreprise où ils

engagent une partie substantielle de leur existence et dans lesquelles se jouent l'utilité sociale et la valeur éthique de leur propre activité professionnelle (en particulier : l'éthique dans la relation aux usagers, qui sont les destinataires de cette activité)» (Zarifian, 2000)

Elle met l'accent sur la nécessaire coopération d'acteurs aux statuts divers, dans le respect et l'empathie. Elle souligne la nécessité d'avoir toujours en perspective le service donné à l'auditeur, mais aussi à la personne qui est interrogée à l'antenne.

A l'inverse, on retrouve de nouveau dans ces dimensions du savoir-être la question plus générale que nous avons soulignée de l'usage de la notion de compétence dans les interactions sociales dans les entreprises comme dans les groupes humains de forme différente que sont les associations. Un ensemble bien défini de compétences certifiées par des diplômes assigne à l'acteur un statut, un ensemble de rôles, une position dans une hiérarchie, des droits sociaux. Cela lui confère des responsabilités mais aussi une protection face à des abus qui pourraient être exercés vis à vis de lui par d'autres acteurs. La mise en avant prépondérante de la notion de savoir-être peut être prétexte à la négation des droits que confèrent les compétences professionnelles des acteurs, elle peut conduire à des demandes de polyvalence généralisées qui peuvent être préjudiciables à la qualité des actions et à l'harmonie du groupe.

- **Savoir agir**

On entendra sous ce terme la capacité d'adaptation et d'initiative. Face à une situation imprévue il faut être capable d'agir rapidement et efficacement en prenant et assumant des choix pour une action peut-être inhabituelle. C'est la capacité à la résolution responsable de problèmes.

Remarque: on distingue quelquefois également le **«savoir-dire»** qui peut être intégré en transversalité aux «savoir-faire», «savoir-être» et «savoir-agir»

