

**Université de Strasbourg
Faculté de sciences de l'éducation**

**Des figures de leader
dans l'éducation populaire**

Autorité et transmission

Catherine Duray

Mémoire préparé sous la direction
de Jean-Rémi Durand Gasselin
en vue de l'obtention du
Diplôme des Hautes Etudes de Pratiques Sociales

Septembre 2016

Remerciements

...à mes figures d'autorité de chair et d'os dont les « effets de rencontre » me nourrissent encore

...à mes figures d'autorité imaginaires dont les « effets de rêve » me réveillent encore

...à mes figures affectives dont le soutien singulier me surprend toujours

...à mes pairs leaders dont je dévoile des effets de leur compagnonnage

...aux moteurs, dynamiseurs, animateurs, catalyseurs et surtout passeurs rencontrés dont les paroles et actes dépassent leur adresse initiale

« Le doute empêche de s'endormir.

C'est sa grande vertu. »

Etienne Davodeau – Le chien qui louche - p.117

Editions Futuropolis – Paris – 2013

Résumé

A première vue, en particulier celle des acteurs de l'éducation populaire, il n'y a pas de leaders dans les associations ou collectifs relevant de ce champ. Et pourtant, quand on demande d'en identifier autour de soi, après réflexion, nous en identifions. Après quelle réflexion ? Celle qui nous permet de distinguer le leader d'un chef ou d'un tribun. Celle qui nous permet de lui reconnaître une place singulière. Ces leaders (dont la nomination peut varier : meneur, catalyseur, animateur, dynamiseur...) ne sont leaders que par l'autorité conférée par le groupe avec lequel il agit. Ce ne sont ni leurs fonctions, ni leurs statuts qui légitiment cette place d'exception. Cette autorité est fondée sur une parole énoncée par des actes qui fait sens plus ou moins consciemment pour chaque individu. Dans la perspective éducative de l'éducation populaire, cette parole est une transmission à advenir et devenir passeurs d'humanité sous l'exigence d'une éthique de conviction et de responsabilité. Ces leaders sont des passeurs, ils sont de passage.

Abstract

At first sight and according to members of popular education's movement, there are no leaders in associations or groups in there. Nevertheless, when we ask someone to identify around him leaders, on further consideration, he and we identify ones. After which further consideration ? The one who allows us to draw a distinction between the leader and the chief or authoritarian orator. The one who allows us to recognize him or her a singular place. These leaders are leaders only by the liable influence conferred by the group thanks to his actions. It is neither their functions nor their statuses which legitimize this place of exception. This influence and responsibility are based on a word expressed by acts which make sense more or less consciously for everyone.

In the educational perspective of the popular education, this word is a transmission to happen and to become agents of humanity under the requirement of an conviction and responsibility ethics. These leaders pass through association and transfer humanity.

Sommaire

INTRODUCTION.....	5
PREMIERE PARTIE : EMERGENCE – DES FIGURES D’AUTORITE AUX FIGURES DU LEADER.....	10
Chapitre un : autobiographie raisonnée, décors et envers du décors.....	11
Chapitre deux : vaste terrain de l’éducation populaire.....	31
Chapitre trois : indispensables définitions et orientation de la question de recherche.....	52
Chapitre quatre : choix d’une méthode.....	76
SECONDE PARTIE : LE LEADER DANS L’EDUCATION POPULAIRE – SITUATIONS, DYNAMIQUES ET PERSPECTIVES.....	102
Chapitre un : nommer et situer.....	103
Chapitre deux : une perspective éducative.....	130
CONCLUSION.....	170
BIBLIOGRAPHIE.....	173
ANNEXES.....	179

Introduction

Introduire pour clore.

Introduire un document pour clore un processus de travail de recherche.

Ouvrir ce processus qui se clôt pour qu'il advienne autre chose, ici ou ailleurs.

Si l'écriture est personnelle, tout ce qui conduit vers elle est loin d'être une démarche solitaire. Les pensées et réflexions qui l'organisent, résultent de nombreuses interactions de paroles, de lectures, de rencontres, de situations.

Lors d'une formation que je co-animais sur les processus de conflit, l'un des participants témoignait d'un mal-vécu avec cette expression : « le soir, je ramène beaucoup de monde à la maison », précisons que cela se passait dans sa tête. Cette parole a fait son chemin et s'est installée tranquillement dans mes pensées. Tout ce travail de recherche et d'action, d'action et de recherche, dans lequel j'ai navigué depuis le début du Séminaire Itinérant Acteurs et Entrepreneurs Sociaux en 2011, a été nourri de paroles, de questions, de réflexions et de doutes, qui se sont invités dans ma « maison » et m'ont conviée à les visiter, de manière souvent chaotique, par des détours nécessaires ou subis, mais aussi des brèches de clairvoyance et de déroulement d'idées. J'ai confirmé ainsi, ce que me disait ma mère en période estivale : « dans la confiture, tout fait fruit », les rencontres, les paroles d'un invité à la radio, les regards, les lectures de multiples registres, les interventions, les petits détails, les gestes... Tout fait fruit, mais pas forcément tout au même moment, ni avec la même intensité. Ce document est une synthèse des « visites » mutuelles et fruits récoltés tout au long de ces cinq années. Cependant tout n'aura pas été traité, toutes les pistes entrouvertes n'auront pas été explorées¹. Fort heureusement.

« Il n'y a pas de leader dans les associations et encore moins dans l'éducation populaire ». Nous pourrions poser un point de départ à notre réflexion avec cette phrase maintes fois entendue sous des formes diverses. Des présidents, des trésoriers, des délégués généraux, des directeurs, des responsables... mais *a priori* pas de leaders. Et pourtant. Pour peu que l'on participe à quelques associations (notons que France Bénévolat en 2016 estimait à

¹ Notons par exemple les fondateurs ou les rapports de genre.

plus de treize millions le nombre de bénévoles dans les associations), chacun² peut se souvenir d'une réunion à laquelle il assistait où il a pu remarquer que lorsque telle personne (et pas toujours le président ou le directeur) parlait, son propos retenait l'attention alors que celui d'une autre (parfois le président ou le directeur) glissait plus ou moins sur l'assemblée sans être repris. Or il ne s'agissait pas (seulement) de qualité de contenu ou de pertinence, nous semblait-il, et le statut ne l'expliquait pas davantage. Les sciences humaines et sociales ne manquent pas d'études et de travaux qui tentent d'expliquer ce qui se joue dans ces situations collectives dans lesquelles les faits, les paroles et les gestes d'un individu du groupe s'avèrent plus « marquants » que d'autres. De notre représentation du pouvoir et de l'autorité dans les structures hiérarchiques (repris dans les sciences de gestion et le management en particulier) aux qualités des relations interpersonnelles, depuis le début du XXème siècle, plusieurs courants d'études ont tenté et tentent encore de comprendre qui est donc ce personnage qui emporte les foules, rassemble les énergies, porte la parole et forme l'esprit d'équipe ? De l'étude des traits au constructivisme, du management à la formation des cadres des mouvements sociaux, la littérature scientifique n'a pas tari.

Mais revenons à notre association quotidienne. Si l'on reconnaît (sans se le dire vraiment) qu'il peut y avoir un individu dont la parole a du poids (plus que d'autres) pour ceux qui l'écoutent, comment alors penser que l'éducation populaire pourrait se situer hors des phénomènes de groupes et de leadership en particulier ? Notre question n'est pas tout à fait là mais nous pouvons tirer un fil de compréhension du refus ou pour le moins de la résistance ou réticence à identifier des leaders dans ces associations. En effet, l'éducation populaire est une histoire longue de vie collective, d'action collective, d'engagement personnel et collectif dans une visée d'émancipation et d'autonomie des individus dans un espace social. L'articulation dynamique individu-collectif se situe au cœur de l'éducation populaire et plus globalement de la vie associative. Nous pouvons alors identifier une possible mise en tension de valeurs inscrites dans notre société que nous pourrions caricaturer par l'emploi des deux verbes : être et avoir. Posés aussi simplement l'un à côté de l'autre, ces deux verbes ouvrent un champ infini de questions sur leur signification et sur ce qui les relie, le « et », plutôt qu'un « ou », un « alors », un « par » ou un « pour », dans un sens ou dans un autre... Chacun peut s'amuser de leur définition et de leur distinction mais nul n'est dupe non plus des confusions que l'on entretient dans ce que

² Le masculin est employé dans l'ensemble de ce mémoire d'un point de vue purement grammatical. Il renvoie aussi bien à des femmes et à des hommes impliqués dans des collectifs et/ou la vie associative et/ou le champ de l'éducation populaire.

peut recouvrir « être » et « avoir ». Ainsi, à l'ère où la performance et l'efficacité sont érigées en valeurs, le foisonnement d'ouvrages développant conseils et méthodes pour être encore plus performant et efficace tant dans sa vie professionnelle que personnelle déborde. Que penser de la démultiplication des ouvrages présentant les voies incontournables pour « vivre sa vie » ou encore de l'injonction à « réussir sa vie » en ayant une carrière professionnelle rémunératrice ? Ainsi, devenir leader serait la nouvelle voie d'épanouissement professionnel, social et personnel.

Là encore, ce n'est pas tout à fait notre question.

En reprenant le fil proposé par Paul que nous avons rencontré lors de cette recherche, nous pourrions dire que nous avons souhaité prendre la place de l'instituant, c'est-à-dire la remise en cause de l'ordre des choses, un ordre des choses qui nous dit qu'il n'y a pas de leader dans les associations d'éducation populaire. L'analyse institutionnelle d'où est tiré ce terme instituant, est selon Francis Tilman³ une « démarche d'analyse qui vise à mettre à jour les rapports de pouvoir réels qui se camouflent sous la fausse banalité de l'évidence ». Trois éléments viennent la définir : l'institué (le « c'est déjà là », l'ordre en place), l'instituant (une forme de négation de cet ordre, une (re)mise en question), et l'institutionnalisation, c'est-à-dire l'intégration, l'incorporation de tout ou partie des propositions de l'instituant. En m'appropriant schématiquement la mise en mouvement de l'analyse institutionnelle (qui s'emploie généralement dans les organisations), je me situe en instituant de cet ordre établi (il n'y a pas de leader dans les associations d'éducation populaire) pour ouvrir des voies de réflexion et d'analyse de cet ordre établi posé comme une évidence. Cette ouverture a été possible par mon appartenance à plusieurs groupes sociaux dans le temps et l'espace, m'offrant une transversalité créative, révélée à l'occasion du travail autobiographique. En effet, quand on rédige son récit de vie, on construit une forme de cohérence identitaire (« on se la raconte »), d'où l'on peut néanmoins repérer source, genèse ou conditions d'émergence d'une préoccupation devenant avec un certain travail, un objet de recherche. Amusons-nous des mots. Je me suis ainsi rendu compte que ce sont mes collègues du réseau des CREFAD⁴, jouant à l'instituant dans notre groupe de responsables avec l'emploi du terme leader, qui ont donné la première impulsion à ce travail, pour finalement institutionnaliser le terme

³ Francis Tilman est maître de conférence à l'Université catholique de Louvain, formateur et chercheur à l'atelier de pédagogie sociale Le Grain. Il a publié *Penser le projet, concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice*, éditions Chronique sociale, Lyon, 2004.

⁴ Le réseau des CREFAD réunit une douzaine d'associations d'éducation populaire dont le CREFAD Auvergne où je suis investie. CREFAD : Centre de Recherche, d'Etude et de Formation à l'Animation et au Développement.

leader au sein de ce groupe pour le moins. Cette institutionnalisation est provisoire, comme toute théorie, les hypothèses en sont éphémères et l'incertitude fait justement partie des faits.

Avec ces précautions, nous pouvons présenter ce document qui reprend l'essentiel de notre chemin de réflexion.

Si l'on identifie des personnes que d'autres qualifient de leaders, de meneurs, de catalyseurs, de dynamiseurs ou encore de passeurs, il n'y a pas *a priori* à douter de ce point de vue. Mais il s'agit *a priori* d'un point de vue. Notre travail a donc consisté à se saisir de ce point de vue (en y incluant le nôtre) pour en tirer des aspects à creuser, chercher et rencontrer des théories qui permettent de confirmer ou infirmer ces leaders, ces places particulières dans un groupe, dans un groupe dont les valeurs portent sur l'autonomie, l'égalité, la responsabilité comme moteurs et horizons de leurs actions.

Je suis investie depuis plus de vingt ans dans l'éducation populaire, comme militante et permanente. Ce n'est pas le fruit d'un hasard, un terreau familial et social a réuni les conditions favorables à cet engagement. Tout au long de ce parcours, des personnes m'ont formée, bousculée, entraînée et accompagnée, m'invitant à prendre place dans ce monde, à y jouer un rôle teinté d'attention aux autres, par le biais d'actions diverses : de l'animation socio-culturelle à la formation, de l'accompagnement à la gestion de projet. Ces personnes m'ont transmis des connaissances et ont nourri mon rapport au monde et ma quête de sens. Je me suis interrogée sur cette transmission, sur ce processus qui conduit à reconnaître la parole d'un autre (des mots, des gestes et des actions) comme bénéfique. Par le travail sur le récit de vie, j'ai identifié un angle d'attaque pour mettre au travail cette question : l'émergence du terme leader (pour nommer cet « autre ») dans des associations d'éducation populaire alors qu'au premier abord, il apparaît antinomique à ce milieu. Il a fallu passer par des identifications en creux ou par la négative (le leader qui agit dans les associations d'éducation populaire n'est pas un chef, un dictateur ou un tribun), pour ensuite ouvrir, par l'analyse du terrain et la recherche de champs théoriques et de définitions, une hypothèse plus délimitée : quelles figures de leader dans l'éducation populaire ? Saisir leur place singulière, leurs rôles mais aussi ce qu'ils transmettent volontairement et involontairement. Ce travail s'est appuyé sur une notion centrale : l'autorité. La philosophie et la théorie psychanalytique ont été les plus éclairantes pour situer les paroles de personnes reconnues comme leaders, qui pourtant ne se nomment pas leaders de prime abord. En effet, la philosophie, comme la psychanalyse, permet de

prendre considération et mesure de la perspective éducative dans laquelle se situent ces leaders dans l'éducation populaire. Au final, la psychologie sociale nous apportera des éléments de compréhension complémentaires.

Nous présenterons ainsi dans ce document l'émergence d'une question (que transmettent ces personnes qui s'engagent avec/pour d'autres ?) en partant des scènes où elle s'est vécue avant d'être identifiée et du terrain qui permet de la nommer (ces personnes seraient des leaders). Nous avons ensuite rassemblé des concepts qui éclairent, sortent de l'ombre des aspects recherchés et qui permettent de préciser l'investigation. Le choix d'une méthode a été élaboré avec précision pour tenter de lever un biais inhérent à la question : les personnes leaders dans l'éducation populaire ne se nomment pas voire ne se reconnaissent pas comme telles. Il nous fallait passer par des personnes-relais nous ouvrant leur carnet d'adresses de leaders (ne croyons pas qu'ils soient très nombreux). Six personnes ont ainsi été « reconnues » et ont accepté de donner libre court à leurs pensées et réflexions sur le fait d'être leader ou non, de leurs représentations. De cette richesse récoltée tout au long des chemins de leur pensée, nous avons pu préciser avec l'appui des concepts théoriques ces figures : leur situation, leur jeu, leur questionnement et leur perspective éducative engageant avec force une éthique de conviction et de responsabilité.

Première partie : Emergence – des figures d'autorité aux figures du leader

Chapitre un : Autobiographie raisonnée, décors et envers du décors

I. Décors

A. Terreau familial

Je suis née le 2 novembre 1972, dans une famille rurale, militante et catholique.

Mes parents étaient tous les deux enfants de paysans, ma mère en Montagne Bourbonnaise dans l'Allier (famille de petite paysannerie combinée à des activités complémentaires de sabotier, de production de charbon de bois ou de coupe de bois à façon) et mon père en Brionnais dans le nord de la Loire (paysannerie multi-production : lait, miel, verger, vigne). Je suis la troisième et dernière de la fratrie.

1. D'un côté, une famille de « taiseux »

Il n'y a pas à parler, il n'y a rien à dire. Il faut faire ce que l'on a à faire, faire avec ce que l'on a, avec ce qui arrive, c'est comme ça. Tenir malgré tout, se soutenir pour ne pas partir. La montagne est pauvre, boisée, fermée mais elle permet de vivre. La nature et ce qu'elle veut bien offrir sont au centre, travaillés par la force de travail que chacun peut et doit donner. Garantir l'auto-subsistance mobilise les énergies de toutes les générations qui se côtoient : garder les vaches, surveiller les poules, nourrir les lapins, cultiver le jardin, ramasser les pommes, traire les vaches, transformer le lait, mettre en conserves, tuer le cochon, les volailles et les lapins, cueillir myrtilles, châtaignes et champignons, mais aussi couper du bois, entretenir la forêt... Il s'agit aussi de ne pas gaspiller, ni le temps investi ni les fruits de ce travail : on retourne le col usé de la chemise, on tricote, on décortique les noix... Mais on rit aussi, par des histoires et des plaisanteries, on joue beaucoup, surtout aux cartes.

Ma mère (aînée de sa fratrie) ouvre une brèche dans ce fonctionnement familial traditionnel en apprenant le français à l'école, se passionnant pour la lecture (malgré les interdits paternels) et en saisissant l'opportunité offerte par une tante religieuse d'aller jusqu'au baccalauréat et devenir ensuite institutrice.

2. De l'autre, une famille de « dévoués »

La ferme est ouverte aux personnes de passage, il y a toujours une connaissance ou un oncle de retour qui vient partager un repas ou une veillée, contant d'autres horizons. Le pays est riche d'activités mixtes (agriculture, petite industrie textile et métallurgique,

artisanat d'art...), il est passant et ouvert. Le rapport à la nature est lui aussi central pour répondre aux besoins : jardin et verger en complément des vaches pour la production de lait. Il y a des productions « passions » : le miel et la vigne. La famille est croyante et pratiquante, invitant chacun à donner et « trouver » son talent au service d'autres. La fratrie choisira des vocations conformes à ces valeurs : prêtre, aide-ménagère (puis agricultrice), agriculteur et instituteur (mon père, dernier de sa fratrie).

3. Distance et proximité

Mes parents se marient en 1964 et s'installent sur le canton de Saint Just en Chevalet dans la Loire, à distance quasi égale entre les deux berceaux familiaux, à proximité étudiée : ni trop près, ni trop loin. D'abord en appartement qui s'avère vite petit avec l'arrivée de mes deux frères en 1965 et 1967, ils cherchent une maison pour pouvoir cultiver un potager et installer des clapiers pour les lapins. Ils trouvent un ancien presbytère à Chausseterre où je passerai mes sept premières années sous les signes d'espace, de liberté et de simplicité. La vie de petit bourg facilite les allers et venues avec les copains, les rendez-vous et les bêtises de l'enfance.

4. Distance

Mes parents font construire une maison dans le village où ils enseignent à la sortie du bourg. Le déménagement est attendu, la nouvelle maison permet à chacun d'avoir une chambre et s'avère plus confortable. L'éloignement du bourg m'empêche de poursuivre mes allers-venues avec les copains ou les copines. Il faut solliciter mes parents ou mes frères pour m'accompagner. Je préfère m'isoler et plonger dans les livres et la télévision. Mes relations s'entretiendront désormais dans les espaces collectifs organisés (école, club de danse et de piscine, cours de piano, animation théâtrale), à la maison avec les enfants des amis, des collègues, des militants... ou de manière plus sporadique lors des manifestations et fêtes à l'occasion de revendications, séminaires de vacances-formations...

5. Engagements ici et là, se former ici ou là

Mes parents n'étaient pas des tribuns. Croyants et pratiquants, leur foi et leur esprit critique, les ont conduits à s'engager, prendre position, manifester, soutenir et prendre des

responsabilités dans des associations, mouvements ou syndicats. Ils s'investissent dans des lieux différents. Dans leur milieu professionnel, ils choisissent de se syndiquer à la CFDT⁵ (choix rare dans l'enseignement catholique) à la fois pour revendiquer des droits mais surtout pour lutter contre les abus de pouvoir sur les nominations, les sanctions, les notations des enseignants. Cette adhésion se transforme quelques années plus tard en responsabilité fédérale pour mon père. Mes parents ont de l'appétit pour se former et renouveler leurs pratiques pédagogiques, d'abord par nécessité quand ils deviennent dans les années 70, enseignants en collège puis plus tard par conviction pour mieux transmettre telle ou telle matière, mieux comprendre les enfants en situation de handicap...

Ils étaient aussi engagés dans l'action catholique au sein du mouvement CMR⁶. Ce mouvement rassemble en équipe locale des adultes qui souhaitent prendre du recul sur leur vie, leur engagement, leur difficulté. Il propose annuellement des « vacances-formations » sur des thématiques d'actualité et de société. Les enfants sont pris en charge pendant ce temps pour des loisirs éducatifs, et les soirées sont partagées et festives.

Ils étaient aussi engagés dans des luttes plus locales géographiquement : lutte contre l'enfouissement de déchets nucléaires, avec la création du Collectif Bois Noirs⁷, lutte pour l'objection de conscience avec le soutien aux insoumis, accueil de réfugiés tchadiens⁸, soutien aux éducateurs spécialisés « non-conformes »⁹ pour de l'accueil de jeunes en rupture et d'enfants handicapés.

Le mouvement de l'engagement me parle, comme un déplacement (lors des manifestations), comme une prise de risque (dénoncer des actes violents d'un enseignant), comme un jeu théâtral (endosser le rôle de), comme un partage (les luttes s'accompagnent de célébrations et fêtes).

⁵ CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

⁶ Chrétiens en Monde Rural – mouvement s'adressant aux adultes pour réfléchir et agir dans leur vie en fonction de leurs convictions chrétiennes avec la méthode du voir-juger-agir

⁷ Ce collectif a organisé une mobilisation importante de la population locale dans toute sa diversité afin d'empêcher le projet d'enfouissement de déchets nucléaires sur l'ancien site de la mine d'uranium de Saint-Priest-Laprugne, fermée en 1979. Cette mobilisation a « gagné », le projet de la COGEMA (compagnie générale des matières nucléaires, renommée AREVA en 2006) a été abandonné.

⁸ Suite à la chute des Duvalier à Haïti, des enfants tchadiens issus de familles qui étaient au pouvoir au Tchad et qui étaient réfugiées en Haïti après un coup d'Etat, se sont retrouvés de nouveau en exil. Des familles françaises, dont celle de mes parents ont accueilli ces enfants de quelques mois à plusieurs années. Masrabaye a ainsi fait partie de notre famille pendant 5 ans, de 1980 à 1985.

⁹ Maison d'accueil (type lieu de vie) de la Planche à Saint-Romain-d'Urfé puis à Saint-Genest-Malifaux. Cela se passe aussi dans les années 80.

5. Accueillir toujours, aller vers, souvent

La maison parentale est ouverte : amis, collègues, familles, marcheurs de Saint Jacques de Compostelle... sont accueillis pour une soirée de débats, pour partager des photos, pour organiser un événement, pour héberger tout simplement, pour entretenir le lien. Mais l'autre ne passe pas toujours la porte, il s'agit aussi d'aller vers, par les engagements, par les spectacles, les livres mais aussi par les voyages. Mes parents décident en 1984 de rejoindre leur ancienne directrice au Burkina Faso et découvrir d'autres réalités en matière d'enseignement. J'ai douze ans et je fais partie du voyage. Ce séjour ouvre la brèche du voyage et de la rencontre interculturelle, du déplacement vers les autres et vers soi.

B. Terreau éducatif et social

1. S'adapter aux situations et rester en relation

Ravie de grandir et de rentrer au collège, je n'avais pas pris conscience de ce qu'impliquait être fille d'enseignants du collège que l'on fréquente. Mon regard ne s'était pas porté au bon endroit. Ce sont les relations avec mes camarades qui m'ont fait ajuster mon positionnement, l'anticiper, le réfléchir. Il fallait jouer sur les places attendues par les uns (mes camarades de classe) et les autres (mes parents, leurs collègues). De même, au lycée, passage très attendu encore pour passer une nouvelle étape, je me confronte de nouveau à un décalage. Cette fois, le décalage se situe dans la relation à certains enseignements, en particulier l'exigence attendue tant sur un niveau scolaire que sur la participation active ou encore sur les jugements de valeur définitifs (les élèves en filière scientifique ne peuvent *a priori* pas être « bons » en philosophie). Je m'adapte à l'exigence scolaire en demandant de l'aide à la professeure d'espagnol qui me propose une solution que je jugeais « idéale » : partir en immersion dans une famille espagnole (c'est ce que je ferai les trois années de lycée). Je m'adapte à la participation active sans contrainte particulière cette fois : le professeur de français anime ces cours régulièrement sous formes d'états généraux et d'écriture de cahiers de doléance (nous nous rapprochons du bicentenaire de la révolution française) ; la professeure d'histoire nous invite à suivre « en direct » et commenter ce moment historique de la chute du mur de Berlin. Quant aux jugements définitifs, j'adopte la tactique de provocation en douceur (dans les écrits à produire) ou le lâcher-prise.

2. Proximité... ailleurs

Mes parents me proposent quand je suis au collège de participer avec d'autres enfants d'amis militants à la constitution d'une équipe MRJC¹⁰ sur le Roannais. C'est le démarrage d'un parcours complémentaire à celui de l'école. Pendant sept années, je serai membre d'une équipe locale composée d'une petite dizaine de jeunes ruraux qui montent des projets, partagent des situations de vie, animent, mobilisent et font la fête. C'est un appel d'air pour ouvrir l'horizon, dans une proximité renouvelée, à distance des relations du village.

3. Découvertes culturelles et émotionnelles

Un atelier de théâtre amateur lycéen mené par une compagnie professionnelle s'installe au lycée. L'internat m'offrant beaucoup de liberté d'organisation de mon temps personnel, je signe un engagement qui dépassera les années lycée. Je découvre une pratique collective qui me fait découvrir écoute et ouverture, soutien mutuel, esthétique et engagement, mais surtout la mise en mots des émotions vécues, les vibrations perçues. Cette compagnie¹¹ nous embarque sur des festivals de théâtre, nous fait découvrir de la danse et du théâtre contemporains, de la musique, nous fait vivre la culture par le corps, la voix et les textes. Elle me donne de l'assurance dans le fait d'oser et aller plus loin car le cadre est sécurisant. J'observe des camarades qui s'épanouissent, prennent de l'audace. C'est aussi un espace où l'on prend le temps de la fête.

Mais la culture ce sont aussi les soirées vidéos à choisir à tour de rôle à l'internat. La télévision était limitée au journal de vingt heures mais chaque semaine nous visionnions un film choisi par un binôme, éclectisme assuré, encore que les films de comédie romantique connaissaient un franc succès dans cet internat de jeunes filles.

4. Des collectifs pour prendre l'initiative et agir

Je poursuis mon engagement au MRJC qui me donne de l'aisance dans la vie collective de l'internat au lycée, dans la prise de parole en cours, dans l'exercice de déléguée de classe, dans les revendications lycéennes. Peut-être trop d'aisance quand elle me fait perdre de

¹⁰ Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne

¹¹ Il s'agit de la compagnie KRAFT à Roanne, aujourd'hui en arrêt après le départ en retraite de ses dirigeants.

vue le sensible d'une relation d'amitié ou quand je confonds conquête et relation amoureuse.

A l'internat, je découvre davantage de diversité des milieux sociaux (rural, urbain bien sûr, mais aussi bourgeois, prolétaire, immigré, handicapé...). Je me rends compte aussi des inégalités que je n'associais pas à ces milieux mais à l'éducation parentale : sortie ou non du samedi soir au bal, accès à l'alcool, à la contraception etc. J'ai organisé des sorties au bal avec l'autorisation de mes parents (et d'autres parents de camarades) pour celles qui n'avaient jamais pu y aller. Nous ne sommes pas loin des rites initiatiques !

Je deviens animatrice MRJC de plus jeunes. Cela demande de participer à des collectifs départementaux d'animation et me permet de passer le BAFA¹² au cours duquel je découvre le théâtre-forum et le mouvement pour une alternative non-violente. Cela m'ouvre une brèche de réflexion : l'affrontement et la violence (même limitée à la parole) ne sont pas les seules voies pour faire valoir des idées ou des projets.

L'équipe locale est un lieu qui nous permet aussi de traiter des questions personnelles et d'en tirer éventuellement des actions dans l'espace public. C'est la question d'une grossesse non choisie d'une amie qui nous amène à animer une soirée adressée aux adultes (plus ou moins nos parents) sur la contraception, la liberté de choix des mineurs, etc.

Un dernier collectif à citer est celui des conscrits¹³ de mon village. Il y avait un fort attachement des jeunes (dont mes frères) à la vie du village, à se retrouver pour les activités sportives ou festives mais aussi pour se retrouver par classe d'âge et organiser des sorties ensemble. Je n'ai pas adhéré à ce fonctionnement. Envie d'échapper au contrôle social, envie d'ailleurs, sûrement quelque chose de mêlé.

Plus tard, étudiante à l'Université, cette aisance dans les espaces collectifs me permettra une intégration en douceur, en particulier en début de première année où les travaux autonomes de groupe étaient sollicités sans que personne ne se connaisse.

5. Un rapport pluriel au politique

Par le terreau familial, je possédais une sensibilité au politique. Sensibilité première dans le sens où le souvenir de l'élection de François Mitterrand en mai 1981 fait écho

¹² Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur

¹³ Ensemble de personnes d'une même classe d'âge

davantage aux bulles de champagne et aux coups de téléphone sans fin, qu'à la compréhension de ce qu'il advenait.

Ce terreau met la question politique dans l'espace public de manière physique (manifestations, marches, repas bol de riz...), à différentes échelles (grands rassemblements ou cercle restreint pour la diffusion d'un diaporama sur la situation du Burkina Faso...).

Au lycée, des enseignants me font littéralement plonger dans les rapports de domination, en particulier la professeure d'espagnol qui, par les fresques de peintres mexicains vient nous interroger sur le rapport au sacré, à la domination d'un peuple sur un autre, etc.

Au MRJC, je découvre le concept de projet de société. Le MRJC définit tous les quatre ans ses orientations pour le projet de société des jeunes ruraux. En 1991, je participe aux préparations de ces nouvelles orientations, c'est une démarche participative ascendante qui part des problématiques rencontrées par les jeunes des équipes dans tous les aspects de la vie. Je prends connaissance en 1993 de ce rapport d'orientations abouti (je n'ai pas pu assister à la dernière année de préparation car j'étais en Irlande pour un an) et je découvre un projet de société, c'est-à-dire un projet englobant qui porte convictions et propositions sur l'ensemble des questions de société, en particulier celles qui touchent les jeunes ruraux.

Je suis de la génération où l'Europe arrive à portée de mains, les premiers programmes européens pour étudier dans une autre université européenne démarrent et j'en profite pour passer ma licence à Dublin. Je découvre un pays où l'on manifeste sur des questions qui me semblaient acquises en droit (droit à l'information sur l'avortement) et où les prêtres donnent des consignes de vote aux fidèles quant au référendum sur cette question. Cela me renvoie à mon séjour au Mexique où une amie mexicaine m'expliquait son impossibilité légale de divorcer.

J'ai une vision de la politique assez globale dans une démocratie (nous élisons des représentants politiques et syndicaux en fonction d'idées, de convictions, de programmes...) mais par la question de l'objection de conscience d'amis concernés qui soit choisissent ce mode de service national soit le refusent par insoumission, je me rends compte progressivement que les marges de progrès sont vastes vu l'éloignement des dirigeants politiques des situations sociales vécues. Je confirme aussi une vision militante de la politique (tout en mettant à distance raisonnable toute idéologie ou dogmatisme, je ne souhaite pas m'encarter) souvent en lien avec la vie associative. Cette vision part des questions des citoyens dans leur capacité à agir ou non-agir socialement.

6. Indépendance et autonomie

Ces deux termes s'entremêlent régulièrement dans des champs divers. Ne pas dépendre de et faire ses propres choix : je me suis façonnée de cette indépendance avec ce qui m'a été transmis et en même temps ces transmissions (parentales, sociales...) créent un sentiment de dette. Je dépends économiquement de mes parents lors de mes études supérieures mais je travaille régulièrement (séjours éducatifs, vendanges, ventes...) pour choisir librement voyages et sorties. Je repère l'accord parental sur mes choix d'études et d'engagements, parfois avec quelques onces d'inquiétude quand je pars sur un autre continent ou décale la validation d'une maîtrise pour saisir l'opportunité d'un nouveau voyage, et je leur rends compte. Je m'installe avec mon ami toujours avec cette énigme : quels sont mes choix véritables ?

Au cours de la maîtrise, je dois réaliser plusieurs documents de fin d'études, l'un en espagnol (je choisirai la viabilité de l'autodétermination du Pays Basque – mes échanges avec des jeunes du MRJC du Pays basque ont quelque peu influencé ce choix) ; un autre concernait la désertification en Rhône-Alpes : je choisis en pensant « facilité » à mon territoire d'origine les Bois-Noirs. C'est un travail individuel, je mène des enquêtes, je fais une lecture de paysage, je plonge dans des données diverses, statistiques... je redécouvre mon pays, mes racines, d'où je viens. Et c'est un petit choc. Cela fait des années que je fais tout pour quitter, aller voir ailleurs, ne pas revenir et là je découvre que ce pays me plaît, je n'en ai pas honte, il est beau, une partie de mes racines sont là et elles m'ont construites.

Ces questionnements associés au besoin d'ancrage (me poser pour investir un territoire) et à l'envie de ne pas me « coincer » dans une voix professionnelle trop rigide (la traduction spécialisée dans le milieu de l'entreprise ou l'enseignement) ou au contraire « hors sol » (l'interprétariat ou l'engagement humanitaire) me conduisent à répondre favorablement à « l'appel¹⁴ » du MRJC à devenir animatrice-permanente sur le département du Puy-de-

¹⁴ Le MRJC interpelle parmi ses membres des jeunes pour prendre des responsabilités d'animation sur un département ou une région. Cet « appel » consiste à inviter tel et tel jeune à réfléchir sur cet engagement dans un cadre collectif où des permanents et responsables témoignent, définissent les objectifs à venir. Cela se poursuit par une rencontre individuelle où sont exposés les motifs des responsables d'interpeller le jeune et ensuite les éléments attendus du poste, modalités pratiques, etc.

Dôme. C'est l'occasion de « rendre » en partie ce qu'on m'a donné, dans un temps donné (les mandats¹⁵ ne sont pas reconductibles).

C. Terreau social et professionnel

1. Se former toujours

Accepter la permanence du MRJC, c'est continuer à me former tout en travaillant. J'ai vingt et un ans, je vais pouvoir articuler construction personnelle, militance et professionnalisation. Ma mission consiste en la refondation du mouvement sur le département et un quart de mon temps est consacré au MRJC National pour l'animation d'une dynamique européenne de lieux-phares (des centres européens relais d'initiatives locales) en lien avec le MIJARC¹⁶.

Tout fait formation : une nouvelle action à mener, une comptabilité à tenir, une thématique d'équipe à creuser, une réunion partenariale... Pour canaliser mon appétit et professionnaliser ma pratique, je m'inscris en formation DEFA¹⁷, démarrage d'un long processus de formation en alternance avec la permanence. Je suivrai la majorité des unités de formation au CREFAD¹⁸ et aux CEMEA¹⁹. Je découvre ainsi deux associations très engagées dans l'éducation populaire avec d'autres outils, d'autres méthodes, d'autres actions en terme d'intervention sociale et culturelle.

C'est aussi une période où j'approfondis ma connaissance de l'institution Eglise catholique, en particulier en Haute-Loire, où je travaille essentiellement avec des prêtres du Prado rural²⁰ dont un, très marquant pour moi qui était aumônier du MRJC sur la Haute-Loire. Il portait une foi pratique et non dogmatique. Il croisait sa source (sa foi), une analyse du contexte social et un territoire d'ancrage pour mettre en œuvre des actions concrètes avec des jeunes sur des problématiques qui les concernaient. J'ai adhéré à son exigence de fonder des actes sur une lecture du monde et de références qui n'enferment pas. Il me sollicite début 2001 pour l'accompagner en Inde et aller à la rencontre des

¹⁵ Quand « l'appel » est accepté par le jeune, il y a alors élection/validation par l'instance dirigeante (il peut y avoir plusieurs jeunes pour un seul poste) pour un mandat de trois ans en général. Ce mandat valide le fait que le permanent même s'il est salarié, a légitimité pour définir et conduire le projet du mouvement avec d'autres.

¹⁶ Mouvement International de Jeunesse Agricole et Rurale Catholique

¹⁷ Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animation, délivré conjointement par le Ministère de Jeunesse et Sports et le Ministère des affaires sociales

¹⁸ Centre de Recherche, d'Etude et de Formation à l'Animation et au Développement

¹⁹ Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation active

²⁰ Institut séculier fondé par le père Chevrier, à Lyon, en 1860, pour un service aux plus pauvres en particulier dans le monde ouvrier et avec une attention particulière aux enfants et aux jeunes.

paysans qui se mobilisent contre la privatisation du vivant par le brevetage de gène sur le riz basmati²¹. Ce voyage bouscule des fondements sur lesquels nous nous appuyons : universalité des valeurs (droits de l'homme et du citoyen par exemple), être un homme, être une femme, l'auto-détermination, la fatalité, la place de la spiritualité à l'échelle individuelle et à l'échelle collective, la mort, le rapport au corps.

Je poursuivrais cette dynamique de formation (interne et externe) tout au long de mes mandats au MRJC.

2. Place attendue, place ambiguë

Le mandat sur le département du Puy-de-Dôme court de 1994 à 1997, je poursuis néanmoins une année supplémentaire à l'échelle régionale pour consolider les départements émergents (Haute-Loire et Cantal) et accompagner les nouveaux permanents qui démarrent sur l'Allier et le Puy-de-Dôme. Cette même année, le conseil d'administration national du MRJC me propose de me porter candidate²² au bureau national soit au poste de secrétaire général soit au poste de trésorier, un mandat très politique car ce bureau national pilote la vue d'ensemble du MRJC et les instances nationales en particulier. Le contexte est particulièrement intéressant puisque le mouvement va démarrer une nouvelle phase d'orientations quant à son projet. L'élection en conseil d'administration est tendue et son résultat crée un vent de chaud-froid dans l'assemblée. Nous sommes trois candidats, le conseil d'administration (soutenu par l'équipe nationale de permanents), contre l'avis du bureau, m'élit au poste de trésorière. Je m'interroge fortement si j'ai fait le bon choix et ce que je vais bien pouvoir faire de cette place attendue (mais je n'en mesure pas la portée) et celle plus ambiguë de mes futurs collègues de bureau.

Le bureau se réunit une journée par semaine et ce n'est pas simple pour moi d'y faire ma place. D'une part, il y a une très forte interconnaissance et connivence entre les trois autres membres et d'autre part, la fonction de trésorier (qui permet d'être concernée par tous les sujets) est un peu moins considérée comme légitime par mes collègues surtout quand il s'agit d'aborder des questions de vie d'équipe, de projet politique ou de valeurs...

²¹ Suite à un premier accord de brevet pour une société américaine sur le riz basmati, des organisations non gouvernementales se sont mobilisées sur cet accaparement d'un millénaire de travail et d'amélioration du riz par les paysans indiens. En effet, ce brevet d'hybridation portait une double conséquence pour les paysans : acheter leurs semences (l'hybridation ne permettant pas de les reproduire par eux-mêmes) et s'ils refusaient, ne pas pouvoir appeler leur riz « basmati » puisque ce nom était associé au brevet.

²² Le système « d'appel » est le même en région qu'au niveau national.

Bref, la première année est un peu rude, il faut faire ses preuves, apprendre à construire des stratégies, à préparer et fonder ses interventions et actions, lever les équivoques, les sous-entendus ou exigences non-dites en terme de relations à l'équipe, à certains administrateurs, à certains permanents en région.

3. Construire des espaces de réflexions et d'actions collectives

Le chantier des orientations est un chantier fantastique qui nous amène à nous ouvrir vers de nombreux penseurs, chercheurs, acteurs, à penser, construire, projeter, inventer des moyens pédagogiques, bref, j'ai une impression très forte d'être dans l'éducation populaire jusqu'au bout des ongles.

J'ai créé les espaces pour embarquer mes collègues vers des voies qui me tenaient à cœur : tisser des liens durables avec nos homologues des autres pays européens (malgré tous les freins de langues, de temps, de coûts que mes collègues mettaient en avant), considérer davantage la personne dans le collectif « équipe nationale » (nécessité de donner du temps personnel et collectif pour définir, partager du sens), articuler autonomie, responsabilité et solidarité en matière économique et financière, redonner du sens à la fonction de trésorier.

4. Illusion et lucidité

Ces orientations se terminent par une Assemblée générale d'Orientations (qui dure trois jours, avec trois cents jeunes venus de toute la France) en juillet 2000. Tout est alors à mettre en œuvre, à ces nouvelles orientations sont associés divers plans de développement. Or, l'équipe nationale se renouvelle au trois-quarts (la moitié au sein du bureau) et je suis isolée dans mon souhait que la transmission d'un travail d'orientations nécessite anticipation et méthode. C'est un nouveau plongeon dans une atmosphère où les enjeux personnels de « faire sa place » (en même temps intrinsèques à un mouvement de jeunesse organisé comme le MRJC) prennent le pas sur le projet collectif. La rationalité ne permet pas de répondre à cette dualité. Les questions surgissent de « comment on transmet, qu'est-ce qu'on transmet, comment s'articule - dans le respect - la place de celui qui arrive et celui qui transmet et va partir ? ». Comment, dans un projet collectif de mouvement, les responsables tiennent cette contradiction potentielle et souvent réelle de « mettre en œuvre le projet, le garantir, voir le figer » et « le transmettre ce qui suppose accepter qu'il soit modifié par les nouveaux responsables » ?

Une autre question me tarabuste : un mouvement de jeunesse, géré et animé par des jeunes, qui a une très longue histoire derrière lui²³, qui redéfinit ses orientations (fortes et engageantes), permet de la continuité et du renouvellement, mais qu'en est-il du monde dans lequel il se situe ? Il me semble au moment où je vais quitter l'équipe (en septembre 2001) que le mouvement est fort d'un projet et fragile dans sa mise en œuvre par la non-considération de ce qui traverse la société et la jeunesse (et donc le mouvement) : rapport à l'engagement, rapport au collectif, rapport à l'action collective, rapport à la responsabilité.

Parallèlement, mon conjoint s'interroge sur un registre similaire quant aux évolutions de la SCOP²⁴ dans laquelle il travaille. Cette SCOP du bâtiment a été créée par un trio de fondateurs qui arrivent prochainement à la retraite. L'un des fondateurs et actuel gérant (élu par l'assemblée générale) souhaite que mon conjoint prenne le flambeau de la direction. Il l'incite à se former, il prend le temps d'une transmission des valeurs, des manières de concevoir métier, direction, contexte, relations externes de l'entreprise. Mais une SCOP est un espace collectif où ce collectif peut décider d'aller dans une autre direction que celle envisagée par son dirigeant. Et le nouveau conseil d'administration fait évoluer le projet où de nouvelles valeurs prennent le pas, dont une que mon conjoint n'accepte pas, celle illusoire du mérite récompensé par l'argent.

6. Pas de côté

Je quitterai l'équipe nationale (et Paris) quelque peu penaude avec mes questions de transition et transmission, mais heureuse, bouleversée par ailleurs dans mon rapport au corps par une petite vie qui pousse en moi. Comme j'ai encore peur du vide, je me suis inscrite pour démarrer à l'ENITA²⁵ un certificat d'études supérieures en agriculture biologique (CES AB), en me disant que le développement rural et agricole pourrait constituer un futur champ d'investissement professionnel.

Je démarre en septembre 2001 la formation que j'interromps pour accueillir Liselotte et prendre le temps aussi d'accompagner ma mère atteinte d'un cancer qui se révélera incurable.

²³ La JAC, Jeunesse Agricole Catholique, née en 1929, devient MRJC en 1965, en opérant un triple mouvement : passer de l'agricole au rural, devenir mixte (hommes et femmes réunis), élargir le rapport à la foi (de catholique à chrétien).

²⁴ Société Coopérative et Participative, anciennement société coopérative ouvrière de production

²⁵ Ecole Nationale d'Ingénieurs en Travaux Agricoles – Clermont-Ferrand

Je reprends avec soulagement et appétit la formation en septembre 2002 mais je sais déjà que je ne pourrai pas la mener au bout, la vie nous bousculant en nous amenant Joachim qui naîtra au printemps 2003.

J'aime cette période de formation, de plongeons dans de nouvelles réalités : les stages (éleveur laitier « du cru », maraîcher colérique et ésotérique, maraîchers - brutes de travail), la maternité, la famille qui se construit, et le renouvellement du lien à ma mère (la maladie et la perspective de la mort et de la séparation nous ouvrent de nouveaux possibles dans la relation affective).

En octobre, je reprends pour la troisième fois, le chemin de la formation de l'ENITA pour cette fois partir en stage au Parc Naturel Régional du Livradois-Forez afin de chercher et creuser des éléments de réponse ou de compréhension à une question de recherche : comment se fait-il qu'il y ait davantage d'agriculteurs biologiques sur ce territoire que dans le reste de la région Auvergne ?

Je vais enquêter auprès de tous les éleveurs biologiques du Parc, et à chaque fois, la rencontre me fascine : rencontre de personnages, de lieux, de parcours, de convictions, de questions.

Et puis je découvre avec intérêt la méthodologie de recherche en sociologie, par la pratique. Il faut s'imprégner, mettre de la distance, comparer, questionner et écrire. Et pour la première fois me semble-t-il, j'ai le temps ou plutôt « je n'ai que ça à faire ». Aussi pour bien profiter de cette expérience, je repousse dans le temps la question que me pose le CREFAD par l'intermédiaire du responsable actuel de prendre la direction de l'association.

Je me rends compte que la retranscription des entretiens est très longue, que mes notes manuscrites ne sont pas toujours fidèles aux paroles (j'avais enregistré les entretiens sur dictaphone). Plutôt qu'une question de fidélité, il s'agit davantage d'une question d'interprétation. Cela fait résonance avec ma formation initiale de traductrice et mes expériences d'interprète lors de différents voyages durant lesquels j'ai pris conscience que la neutralité en matière de langage et de traduction est illusion.

Une autre interrogation surgit : que signifie construire de la connaissance à partir de paroles de gens qui n'ont pas été sollicités en ce sens ? Ou plus exactement, qu'est-ce que ce savoir construit à partir de paroles sur des itinéraires, des réflexions, des actions ? De quel ordre est-il ? De qui émane-t-il ? Est-il légitime et au regard de quoi, de qui ?

En même temps, j'apprends ce qu'est la relation au métier d'agriculteur, ce qu'est la relation entre l'éleveur et ses bêtes, ce qu'est l'héritage familial (dans toutes ses dimensions) dans le monde agricole.

Apprendre pour en faire quoi ? Porter à la connaissance d'autres ? Analyser au regard de ce que pourrait soutenir un Parc Naturel Régional en matière de développement agricole ? Je rédige et soutiens donc un mémoire dont je ne sais pas trop comment lui donner sens, non pas d'un point de vue méthode mais d'un point de vue construction d'une connaissance.

7. Nouvel engagement, nouveaux champs, nouveaux outils

Et le CREFAD ? Que la question de reprendre la direction de l'association me soit posée me touche : des gens pensent que je suis capable de.... En même temps, elle me bouscule : en reprenant le CES AB, j'envisageais un nouveau champ professionnel en confinant mon investissement dans l'éducation populaire dans le bénévolat. Je suis aussi surprise parce que je me pensais « marquée » par un parcours au MRJC, à forte connotation religieuse pour les milieux de l'éducation populaire (dont le CREFAD) revendiquant une certaine forme de laïcité. En outre, je m'interrogeais si ce n'était pas une question par défaut de candidat interne. Néanmoins, cela m'attirait, d'une part parce que c'était de nouveau une proposition d'ouverture de champs, de cultures, de créativité et d'autre part, parce que c'était un poste de responsable avec de l'espace de liberté associé.

J'ai donc répondu favorablement : « d'accord mais pour trois ou quatre ans, et puis à mi-temps au début pour rentrer dans le poste de direction et découvrir de l'intérieur l'association, et ensuite pouvoir y faire d'autres choses ».

Je démarre en septembre 2004 mes nouvelles fonctions. Le tuilage avec mon prédécesseur se fait facilement, on se met d'accord sur la manière et le contenu : le temps nécessaire au départ et ensuite à la demande. J'ai besoin « d'entrer » dans la culture, le fonctionnement, les pratiques des uns et des autres. Je fais le tour, j'écoute, je prends note, je questionne. Je suis très surprise du fonctionnement mélangé, confus entre des individualités et un projet collectif, entre une équipe clermonto-brivadoise, entre CREFAD et café-lecture²⁶. Même si je comprends les liens d'histoire, de filiation et de solidarité, tout ça me paraît confus. Cela m'interroge sur ma fonction : quel projet, quelle

²⁶ Le café-lecture Les Augustes est une association créée par des membres du CREFAD en 1997, entre autre dans le but de promouvoir la lecture dans un lieu de vie quotidienne ouvert à tous.

équipe dois-je coordonner ? Je suis surprise aussi de la non-implication des permanents dans la mobilisation de bénévoles, dans leur difficulté à se situer : militant salarié, salarié quand cela arrange, militant quand cela arrange... Tout ça est surprenant mais j'avance et je trouve de l'écho auprès de chacun. Je ne me sens pas isolée, les rencontres régulières avec d'autres responsables d'associations du réseau constituent des points d'appui et de recul.

Je me sens à l'aise sur le fait que certes je prends le relais d'un fondateur et d'un leader mais ce n'est pas un poids ou une lourde charge. J'en joue même avec certains partenaires ou salariés.

Je prends mes marques petit à petit, en invitant à clarifier les relations entre dASA et CREFAD, entre CREFAD et café-lecture, ainsi que les fonctionnements des permanents là-dedans. Je fais le tour de ce que chacun peut et souhaite faire dans le CREFAD, je mets à jour des organisations qui me semblent plus opérantes.

Et puis, les problèmes économiques s'accroissent (sans parler de la trésorerie). Cela devient lourd et questionnant : quel est le projet du CREFAD, une addition de projets individuels plus ou moins assumés ? Je sens un collectif fragile et, qui plus est, inquiet de son devenir. Réduire l'équipe, il n'y a pas le choix, pour viser, au-delà de l'argument baisse des charges, un renouvellement ensuite. Mais ai-je été mobilisée pour licencier ? Je sentais posée sur mes épaules toute la responsabilité de la situation. Et puis, une phrase d'un collègue d'une association du réseau a « raisonné » dans ma tête : « pourquoi ce serait à toi toute seule de porter tout ça ? » et j'ai poursuivi ma réflexion « le projet du CREFAD est un projet collectif, il n'a de sens que dans un cadre collectif et son projet n'est pas « faire tourner la boutique ou maintenir des permanents ». Je pouvais rouvrir la possibilité de mobiliser des personnes, dont des salariés, autour d'un projet renouvelé. Je pars quelque peu soulagée en congé maternité pour accueillir Guilhem à l'été 2007. Cette pause révèle une fonction que personne n'a reprise et que je portais : « mettre de l'huile dans les rouages » de l'équipe.

Néanmoins, la situation s'améliore. Aller à la rencontre d'interlocuteurs institutionnels, proposer des projets, s'adapter aux contraintes de dossiers ou de certains financements, travailler avec d'autres, cela porte des fruits et permet d'obtenir des financements pour développer des actions. Le conseil d'administration et l'équipe permanente se sont aussi petits à petits renouvelés et consolidés. Et chemin faisant avec le parcours de recherche-action, j'agis davantage vers un portage des responsabilités plus partagé et pourquoi pas

un changement dans le pilotage. Serait-ce le temps de passer le relais après une dizaine d'années d'investissement ?

II. Envers du décor

Un travail en plusieurs temps d'analyse et d'organisation de ce récit m'a permis de lire plusieurs éléments contribuant à l'émergence de la recherche par une dynamique dialectique : l'énoncé et le non-énoncé, le stable et l'instable.

Il y a l'héritage et ce qu'on fait de l'héritage. Ce récit est une histoire construite dans un temps et un espace donnés dont l'objectif est de permettre de se situer en tant qu'acteur dans une trajectoire indéterminée pour en relever des éléments saillants constitutifs d'une mise en mouvement vers une recherche-action. Le récit est une chose, en tirer des éléments de compréhension ou de questionnements en est une autre. Je constate un mouvement de fond résistant dont il m'est difficile d'identifier la source mais en mesure sa force.

Les héritages sont variés, subis, choisis, entremêlés, pratiques, concrets ou symboliques. Le récit de vie révèle en partie ces héritages et en quoi ils nous ont façonnés, ce qu'on en a fait, volontairement ou involontairement. J'associe facilement l'héritage à la dette. Dans mon parcours, j'ai contracté des dettes symboliques qui m'ont empêchée ou au contraire permise d'agir. Ces dettes sont attachées à des personnes, des figures d'autorité dont les paroles, les gestes, les présences m'ont marquée, m'ont fait traverser des situations problématiques, m'ont fait évoluer, m'ont nourrie et me nourrissent encore, régulièrement ou par intermittence. Ces dettes sont aussi associées à des livres, des paroles anonymes mais contextualisées, des émotions. Ces dettes se constituent dans le réel par un appel, tel l'appel du MRJC pour renouveler ses cadres. A la différence, ces personnes et encore moins ces textes ne m'ont appelée, ne m'ont sollicitée directement pour telle ou telle visée mais elles m'ont transmises (avec volonté ou non) un désir de connaissance, un rêve moteur, une présence au monde. C'est un appel symbolique qui m'engage. Tout cela ne parle que de rencontres.

A. Ce qui est énoncé

Ce parcours est donc jalonné d'héritages que je m'approprie. J'en repère dans plusieurs registres :

- des creusets culturels : par les terreaux familiaux et sociaux, j'ai acquis une culture de l'éducation active et de l'éducation populaire inscrites dans une visée de transformation sociale. Les individus, si on réunit des conditions favorables, peuvent penser et agir sur des questions qui les concernent. Parmi les conditions favorables, nous pouvons relever la culture, la formation, la confiance en soi et en l'autre.
- des lectures du monde à différentes échelles (local, international, ici ou là-bas) : ces terreaux m'ont apporté un regard sur le monde et surtout des outils pour regarder le monde, lors de voyages, lors de rencontres, lors de lectures, lors de temps de formation, lors de situations de la vie quotidienne.
- des valeurs qui engagent : la justice et la fraternité pourraient en être le cœur. Mais elles restent des défis dans le passage à l'acte, parfois relevés, parfois non relevés et laissés de côté.
- des espaces collectifs qui entraînent : le terreau familial raconte de multiples espaces collectifs qui rassemblent, qui agissent ; les terreaux éducatifs, sociaux et professionnels me permettent davantage d'y situer le rapport individu-collectif dont la place que je peux ou souhaite y occuper.
- des territoires : l'étude conduite sur mon territoire d'origine par le prisme de la question de la désertification me fait prendre conscience des racines (originelles), de la nécessité de m'ancrer (de créer en partie de nouvelles racines) et plus globalement de se situer voire de lutter contre mes aspirations au hors-sol. Ce sont des territoires de proximité pour agir et surtout pour être avec des semblables que l'on ne choisit pas ou peu.
- le rapport au pouvoir : le pouvoir en tant que capacité est valorisé, le pouvoir en tant que force de domination est discrédité. L'usage de la parole en public est un outil pour l'exercice du pouvoir et elle peut servir des buts valorisés (porter la parole de ceux qui ne peuvent pas la prendre par exemple) ou combattus (se porter tribun par une personnalisation démesurée et perdre de vue le but). Certains ne s'attachent pas au pouvoir, ils s'en détachent même dès que surgit la personnalisation. L'exercice du pouvoir est associé à une dimension d'éducation et d'émancipation. Il se tient donc à distance du dogmatisme et des jugements de valeur. Sur le cadran-solaire du jardin parental, mon père a fait inscrire la devise « quod ignoro, doceo » qu'il traduisait par « ce que j'enseigne, je l'ignore ». Est-ce le soleil qui ne sait ce qu'il enseigne au cadran, est-ce le cadran qui ne sait ce qu'il

transmet à l'homme, est-ce l'homme qui ne sait jamais véritablement ce qu'il transmet ? Les questions restent ouvertes.

- la curiosité et l'ouverture érigées en principes : elles engagent alors à se cultiver et à accueillir. Les différents terreaux m'ont pétrie de ces objectifs entraînant leur lot d'insatisfactions au regard de l'exigence que j'y associe.

B. Ce qui n'est pas énoncé

Une fois le récit énoncé, on peut faire une seconde lecture et identifier ce qui est présent mais non énoncé.

- des normes sociales intégrées : par le terreau familial, j'intègre que l'on ne parle pas de soi, de ses émotions, de ses sentiments et je l'associe à une peur, parler de soi, partager des sentiments, c'est potentiellement perdre la maîtrise ou le contrôle de soi (même illusoire) qui s'articule avec l'autonomie et l'indépendance valorisées. Le terreau familial m'invite à me conformer à des institutions : à l'école (en s'accrochant à l'idée qu'elle permet une certaine émancipation), à obtenir des diplômes (ils ouvriraient des portes professionnelles), à mettre mes capacités au service des autres, à respecter des rites, des coutumes ou des institutions sociales, à fonder une famille, à prioriser l'extérieur par rapport à l'intérieur... Et dans le même mouvement, j'intègre des résistances familiales à certaines normes sociales : aller où le désir porte quitte à contredire la norme familiale d'obtenir un diplôme, déconstruire un rite pour agir vers ce qui fait sens, soutenir la désobéissance à des institutions (les insoumis, les prêtres « défroqués », plus tard les faucheurs volontaires d'OGM²⁷...).
- des cloisonnements internes : sans que ce soit clairement élaboré avec conscience, mon parcours se construit sur des stratégies d'adaptation qui s'appuie sur des cloisonnements. On ne mélange pas tout, les relations affectives et le travail, le passé et le présent, soi et les autres... Le cloisonnement donne une illusion de contrôle et de maîtrise tenace.
- des passeurs : j'ai rencontré des passeurs. Que passent-ils ces passeurs ? Des messages volontaires ou non qui m'ont permis de révéler une partie de mon humanité, ce qui m'est constitutif, ce qui me met en route, ce qui m'émeut. Il y a ceux dont on évoque facilement les noms (mes parents, ma professeure

²⁷ Organismes génétiquement modifiés

d'espagnol, l'aumônier MRJC de Haute-Loire...); il y a ceux qui s'invitent subrepticement (on les aurait « presque » oubliés) mais le processus du récit les fait ressurgir ; et il y a ceux où s'entremêlent parfois des liens et dont les noms entremêleraient de nouveau notre pensée et nos sentiments. Tous ces messages parfois directement adressés et parfois non, continuent de nourrir mon parcours et mon regard sur le monde. Ils me sont particulièrement utiles dans les périodes où le sentiment d'isolement ou de solitude est fort. Ce sentiment d'isolement ne se regarde pas au prisme d'une situation (j'ai toujours plus ou moins été entourée ou intégrée dans des collectifs) mais au prisme d'une responsabilité (être trésorière au bureau national du MRJC m'a fait éprouver la solitude, de même à la direction du CREFAD au moment des difficultés financières en particulier).

- Ces passeurs sont des figures d'autorité, leurs paroles ont compté dans ma construction et mon évolution. Parmi eux, certains m'ont entraînée (au sens propre et au sens figuré) à agir, à prendre des responsabilités, à œuvrer pour des projets qui m'importaient, à devenir formatrice, à faire avec mes contradictions, à me déplacer, à prendre du recul... ils se distinguent par leurs engagements et leurs actions. Ce sont ceux que j'appellerai plus tard des leaders.

C. Ce qui est stable

Dans l'ensemble du récit, je repère la stabilité :

- des points fixes : des convictions humanistes qui m'animent et qui me relient à d'autres.
- des leviers pour soulever le monde (ou presque) : je m'investis dans des collectifs ou j'en crée, je recherche des pairs pour comprendre et agir, pour rester lucide devant mes contradictions.
- de l'ancrage : c'est une autre manière d'articuler distance et proximité, c'est un ancrage qui se relie au temps, il engage un temps long.
- du plaisir de jouer et de relever des défis, c'est un enjeu concret de créativité en tenant compte voire en s'appuyant sur les contraintes du contexte (le MRJC avait repris à son compte la phrase de Sénèque²⁸: « ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait » mais je pourrais citer les amusements avec les jeux

²⁸ D'autres attribuent cette citation à l'écrivain Mark Twain.

d'écriture inspirés de l'Oulipo²⁹). Le jeu, et le plaisir associé, peuvent se situer aussi dans les étiquettes que l'on m'a attribuées, dans l'impertinence joyeuse lors d'une rencontre partenariale. Cela rejoint aussi l'importance de fêter y compris dans les luttes, se rassembler pour partager des réjouissances.

- une nécessaire et indispensable légitimité. Nous n'agissons pas spontanément, nous réagissons parfois, mais pour agir dans la durée, pour porter un projet d'éducation populaire, il faut un cadre qui légitime personnes et actes. Cette légitimité n'est pas spontanée même quand un statut *a priori* est censé l'attribuer, par exemple trésorière ou directrice.

D. Ce qui est instable

L'instabilité crée le mouvement, le déplacement, l'évolution. Je constate dans ce parcours que plusieurs éléments sont instables ou lèvent des questions qui ne peuvent obtenir une réponse définitive :

- à quoi renoncent ceux qui s'engagent ? Accepter des « appels », cela a signifié aussi renoncer. Mais la nature du renoncement n'est pas la même selon les engagements, et son identification mal aisée.
- il y a des similitudes avec le deuil (processus qui suit une séparation, une rupture, un départ, un décès) lors de période de changement ou de transition, quels détachements sont opérés ?
- ce qu'on transmet malgré soi, il nous arrive de repérer ce que d'autres nous ont transmis malgré eux, il s'avère plus difficile de s'en rendre compte pour soi, en particulier dans les situations de responsabilité.

A cette phase de distanciation de mon parcours et de ma situation d'actrice nous pouvons identifier des éléments constitutifs et émergents de la question de recherche sur les figures de leader, le lien à l'autorité, à la culture et l'éducation, au politique. Mais il est indispensable d'entrer plus en détail dans le terrain d'où sont issus plus fortement figures, questions et termes de cette recherche.

²⁹ Ouvroir de littérature potentielle : groupe dont la « fonction essentielle est d'inventer des formes littéraires » selon Olivier Salon (membre du groupe) à partir d'une contrainte de nature diverse : mathématique, exclusion d'une lettre, mise en forme...

Chapitre deux : Vaste terrain de l'éducation populaire

I. Vue d'ensemble

Si j'emploie l'image de l'entonnoir, nous partirons de l'éducation populaire pour rejoindre le CREFAD Auvergne où je suis investie concrètement depuis 2004.

Il n'existe pas de définition unanime, officielle ou simple de l'éducation populaire. Utopie, processus, démarche, valeurs, les entrées et approches sont distinctes parmi les acteurs de l'éducation populaire. Il me paraît sage, pour contrebalancer l'aspect subjectif de l'autobiographie et de la monographie sur le CREFAD Auvergne qui va suivre, de proposer ici des mots d'autres sources pour situer l'éducation populaire qui sera évoquée tout au long de ce document.

En premier lieu, nous pouvons ouvrir le Grand Robert numérique et nous trouvons deux définitions :

- Éducation : mise en œuvre des moyens propres à assurer la formation et le développement d'un être humain.
- Populaire : qui appartient au peuple, qui émane du peuple.

En associant les deux définitions, nous obtenons l'éducation populaire comme une mise en œuvre de moyens propres à assurer la formation et le développement d'un peuple et de chacun de ses membres, cette mise en œuvre appartient au peuple, elle émane du peuple.

En deuxième lieu, nous avons pu lire dans un document des MJC³⁰ d'Ile de France, à l'occasion des soixante ans des MJC en France, ceci : « Au regard de l'Histoire il n'y a pas de définition unique mais une pluralité de définitions de l'éducation populaire. Les acteurs s'accordent à penser que l'éducation populaire consiste à permettre à tous d'acquérir des connaissances pour comprendre le monde, s'y situer, participer à la vie du pays, être un citoyen actif, transformer ce monde. On retrouve dans cette définition la notion d'instruction pour tous, de liens avec la République et la citoyenneté, et la question de la transformation sociale et politique. Il est impossible de trouver la date d'apparition des termes « éducation populaire ». Les événements qui lui sont donnés le plus souvent comme fondement, sont : le rapport Condorcet (1792) , les abrogations de la loi Le Chapelier (1864 coalition, 1884 syndicats), la Commune de Paris, les lois de 1901 et de

³⁰ Maisons des Jeunes et de la Culture

1905, le Front Populaire, la Résistance... Au regard des valeurs, trois courants historiques constituent l'éducation populaire au fil des deux siècles précédents : le courant républicain laïque, le courant catholique humaniste, le courant du mouvement ouvrier. »

En troisième lieu, nous pouvons nous appuyer sur les regards des fondateurs de Peuple et Culture qui dans un Manifeste fondateur articulent voire superposent éducation populaire et culture.

Bénigno Cacérès³¹, dans *Histoire de l'éducation populaire*, la définit en une phrase : « l'éducation populaire, c'est l'ensemble des moyens qui permettent de donner à tous les hommes l'instruction et la formation nécessaires afin qu'ils deviennent des citoyens aptes à participer activement à la vie du pays ». La phrase est datée mais elle a le mérite d'être suffisamment vaste pour que beaucoup s'y retrouvent.

Joffre Dumazedier quant à lui, propose une définition en comparaison ou plus exactement en points d'impact entre les mouvements socio-politiques et les mouvements socio-culturels³². Il situe Peuple et Culture du côté des mouvements socio-culturels. Rappelons qu'à partir des années 80, le mouvement de fond de professionnalisation dans l'éducation populaire a aussi fait évoluer des termes sans toutefois se recouvrir tout à fait. Ainsi, l'animation socio-culturelle a parfois remplacé (sans recouvrir néanmoins) l'éducation populaire.

Dumazedier présente donc des points d'impact qui distinguent ces mouvements dans différents « lieux » :

- dans le refus des situations
 - « les mouvements socio-politiques dénoncent les situations négatives créées par les manques d'une pratique institutionnelle, d'une loi municipale ou nationale que les autres partis proposent ;
 - les mouvements socio-culturels affrontent surtout les situations d'ignorance, de dépendance, de soumission, d'égarement des esprits prisonniers de stéréotypes sociaux, d'interprétations partisans, de préjugés et de routines. »
- dans le choix des valeurs
 - « les mouvements socio-politiques choisissent surtout des idéologies utopiques ou opportunistes capables de mobiliser des foules, des masses, en vue d'élections

³¹ CACERES Bénigno, *Histoire de l'éducation populaire*, Éditions du Seuil, 1964

³² DUMAZEDIER Joffre, « Points d'impact entre les mouvements socio-politiques et les mouvements socio-culturels », in *La lettre de Peuple et Culture*, n°12, février 1995

- locales, nationales ou européennes ;
- les mouvements socio-culturels choisissent, en dehors des idéologies générales socio-politiques, des valeurs partielles, sectorielles, capables d'améliorer les pratiques technologiques, scientifiques, artistiques ou éthiques de la vie quotidienne, en chaque condition sociale. »
 - dans le choix des publics visés
 - « les mouvements socio-politiques visent avant tout les classes et catégories sociales qui pourront les porter au pouvoir, par une démarche souvent plus démagogique que démocratique ;
 - les mouvements socio-culturels visent surtout, à l'intérieur des classes et catégories sociales dominées ou dominantes, les groupes et les individus qui ont le plus besoin d'une action culturelle démocratique pour eux-mêmes ou pour leurs relations avec autrui. »
 - dans le choix des modes d'intervention
 - « les mouvements socio-politiques agissent le plus souvent par des entretiens médiatiques, des tournées de propagande à la base, des grands spectacles de foule, des formations le plus souvent orientées, dogmatiques ou sectaires ;
 - les mouvements socio-culturels procèdent en général tout autrement, par des formes d'action informative et éducative, plus attentives à la recherche de l'objectivité, à la relativité des points de vue, au développement plus lent, plus différencié et plus réel du sujet social apprenant ».

Par ailleurs, dans le Rapport d'Orientations du MRJC de 2000 auquel j'ai participé, il est noté que l'engagement du mouvement s'inscrit dans le courant social du « projet d'éducation populaire, qui propose des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens et citoyennes mènent collectivement des actions. Ces actions amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie ou de travail, et qui visent, à court, moyen ou à long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu. »

Enfin, en reprenant un peu de hauteur sur l'ensemble et nous appuyant sur « une » histoire de l'éducation populaire proposée par Jean-Marie Mignon³³, nous définirions l'éducation populaire comme le rassemblement de personnes qui cherchent ensemble,

³³ MIGNON Jean-Marie, *Une histoire de l'éducation populaire*, éditions La Découverte, 2007, 264 p.

débattent et engagent des réponses à donner aux questions culturelles, sociales et politiques qui surgissent du mouvement même de la société. Mignon résume ses activités en quatre grands axes :

- les activités complémentaires de l'école
- l'éducation permanente qui défend la formation tout au long de la vie dans le but d'une promotion collective et personnelle, sociale et culturelle de la personne au sein de la collectivité
- l'action culturelle (création, diffusion, promotion, accès, pratiques)
- l'engagement dans la cité, la mise en débat des questions de société, la mise en mouvement de démarches citoyennes

Par sa diversité, il précise que « l'éducation populaire ouvre le chemin aux pouvoirs publics qui peuvent se saisir des intuitions et des inventions qu'elle suscite et les instituer »³⁴.

Le Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CNAJEP) pense l'éducation populaire comme un projet politique de transformation sociale et pour cela doit œuvrer à l'émancipation civique et intellectuelle des individus et des groupes en prenant le « risque » de la démocratie³⁵.

II. Un terrain de l'éducation populaire : une histoire du CREFAD Auvergne

A. Aux origines : Peuple et Culture

Le CREFAD Auvergne est une association loi 1901 née au sein de l'histoire de Peuple et Culture³⁶. Pour brosser rapidement son itinéraire, il nous faut poser quelques repères concernant Peuple et Culture.

Trois fondateurs créent Peuple et Culture en novembre 1944 au sein du comité départemental de Libération à Grenoble : Joffre Dumazedier, Bénigno Cacérès et Paul Lengrand. Ils sont rejoints rapidement par Joseph Rovin à son retour de déportation. Ils déposent dans un Manifeste en 1945 les fondements du mouvement, parfois énoncés comme des convictions, parfois comme des prédictions, parfois comme des

³⁴ MIGNON Jean-Marie, in *Lien social, l'actualité sociale autrement*, n°859, 2007

³⁵ CNAJEP, Charte du CNAJEP, Assemblée générale 2005

³⁶ Peuple et Culture se définit aujourd'hui comme un réseau d'associations d'éducation populaire qui mène depuis 70 ans un même combat : la lutte contre les inégalités culturelles et pour le droit de savoir tout au long de la vie.

préconisations. Ce Manifeste en s'appuyant sur « l'esprit de la résistance » constitue aussi une sorte de plaidoyer de l'éducation populaire qui se confond avec l'émergence d'une culture populaire.

Dans l'avis au lecteur, les fondateurs précisent le rôle qu'ils souhaitent endosser : « Nous voulons être des éducateurs, produire de l'éducation, comme d'autres produisent du pain, de l'acier ou de l'électricité. » Cette éducation doit permettre de créer une culture populaire entendue comme « une culture commune à tout un peuple : commune aux intellectuels, aux cadres, aux masses. Elle n'est pas à distribuer. Il faut la vivre ensemble pour la créer. (...) La vraie culture naît de la vie et retourne à la vie. (...) Nous voulons des hommes qui aient des « pouvoirs » autant que des « connaissances » (...) qui tendent à réaliser intégralement leur condition d'homme. (...) Nous voulons des hommes qui, engagés sans réserve dans le présent, sachent remonter aux sources de l'idéal et de la spiritualité. Nous voulons des hommes qui mettent en valeur toutes les possibilités humaines. » Pour y concourir, la « technique de l'éducation populaire doit recourir à une pédagogie spécifique : « il ne s'agit pas de donner à l'esprit des connaissances, mais de développer ses facultés. Avant de « faire de l'histoire », il faut créer dans l'esprit le réflexe historique. Avant de « faire de la géographie », il faut habituer l'esprit à se situer dans l'espace. Avant d'exposer une théorie économique, il faut exercer l'esprit à passer des faits aux causes, des causes aux théories, des théories à l'action. » Nous trouvons ici les prémisses d'une des méthodes développées par Peuple et Culture : l'entraînement mental³⁷.

Nous pouvons résumer cette création autour de quatre idées fondatrices : la résistance, la pensée, le peuple, l'éducation – culture.

Les fondateurs sont des personnalités d'origine variée :

- Joffre Dumazedier est enseignant, il a été animateur des Auberges de Jeunesse, a

³⁷ Dans un rapport d'étape des Ouvriers de l'entraînement mental de 1997 et repris dans la Lettre de Peuple et Culture n°27 en 2002 lui rendant hommage, Joffre Dumazedier présente l'entraînement mental comme : « une démarche d'éthique sociale (socio-éducative). C'est d'abord la poursuite du grand rêve démocratique, égalitaire et éducatif de Condorcet en l'an I de la République. Il a conçu, à la demande de l'Assemblée nationale, un projet d'éducation du peuple qui ne se limitait pas à l'école et qui englobait l'art de s'instruire par soi-même à tous les âges de la vie, dans une société où l'information continuait la formation et favorisait l'auto-formation permanente collective et individuelle comme nous dirions aujourd'hui. Il voulait « rendre la raison populaire » parce que comme disait son ami l'artiste Goya, « le sommeil de la raison enfante des monstres ». [...] L'entraînement mental ne se contente pas, comme la plupart des formes d'éducation nouvelle, du « développement de la personnalité », il vise à faire des militants culturels armés pour la résistance aux influences néfastes d'une société de la domination sociale, de l'infantilisation des adultes par le divertissement commercial, des aliénations en tous genres qui les privent de leur droit d'être des citoyens actifs. La fracture sociale est de tous les temps. »

été professeur à l'école d'Uriage, a rejoint le maquis à la fermeture de l'école où il anime des « équipes volantes » (poursuivre des éléments de la formation proposée au sein d'Uriage). Il est le premier président de Peuple et Culture, mandat qu'il laissera en 1967. Il intègre le nouveau corps de l'inspection de la jeunesse et des sports et devenu sociologue, il est attaché au laboratoire de sociologie de Georges Freeman.

- Bénédicto Cacérés est autodidacte, fils d'émigrés espagnols, menuisier de formation, il rejoint l'école d'Uriage où il rencontre Dumazedier, qu'il continuera de suivre ensuite. Il est secrétaire général de Peuple et Culture et deviendra président après Dumazedier jusqu'en 1973. Il est responsable au sein du mouvement de la production éditoriale, assurée par les éditions du Seuil.
- Paul Lengrand est enseignant, il est présent à la création bien qu'il n'était pas à Uriage mais il abandonne ses responsabilités à Peuple et Culture dès 1946 pour une carrière internationale, à l'université Mc Gill puis à l'UNESCO. Il restera néanmoins proche du mouvement puisqu'il succèdera à Cacérés à la présidence entre 1974 et 1981.
- Joseph Rovin est né à Munich, catholique, d'origine juive, il est après guerre historien et journaliste, spécialiste de l'Allemagne. Collaborateur à l'UNESCO, il participe aussi à la création de l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse (OFAJ). Il sera directeur de cabinet d'Edmond Michelet et entretiendra des relations privilégiées avec des dirigeants politiques allemands dont le chancelier Kohl.

Comme le présente Vincent Troger ³⁸, « chacun maîtrise donc des relations professionnelles qui constituent autant de flux d'informations et de sphères d'influence pour Peuple et Culture » : l'université, l'édition, milieux intellectuels chrétiens, des médias, l'UNESCO, personnalités politiques... Troger poursuit par un point de vue sur ces fondateurs : « Il est en outre remarquable que chacune de ces sphères d'action soient suffisamment distantes les unes des autres pour que les dirigeants ne se concurrencent pas et soient en quelque sorte, au sein de l'association, des marginaux-sécants ³⁹ « complémentaires ». C'est peut-être l'explication de la pérennité de leurs relations. »

Il est intéressant de relever comment Troger estime que ces fondateurs, tant par leur

³⁸ TROGER Vincent, « De l'éducation populaire à la formation professionnelle, l'action de « Peuple et Culture » », in *Sociétés Contemporaines*, 1999, n°35, p. 19-42

³⁹ « Un marginal sécant est un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires ». CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977, p.86

personnalité, leur action et/ou leur tissu relationnel n'auraient pas dû s'entendre aussi bien et aussi longtemps (il précise juste que « Lengrand et Dumazedier auraient connu quelques tensions autour de la paternité de l'entraînement mental ⁴⁰»). Il sous-entend que plusieurs leaders, légitimés par leur parcours et leurs relations ne peuvent exercer leur leadership au sein d'une même organisation. La seule possibilité pour éviter les conflits qui auraient dû être inexorables, a été cette spécificité de « sphère d'action et d'influence » propre à chacun.

Notons enfin qu'il manque des noms autour de cette création de Peuple et Culture. Il manque des femmes, très actives mais restées dans l'ombre : Ginette Cacérès, compagne de Bénédicto Cacérès, membre du parti communiste, très investie dans les champs de la lecture et de la transmission, elle organisera le service formation de Peuple et Culture dès le début des années 50 ; Paulette Borker, présente à Uriage (elle était secrétaire) et qui se mettra au service de Joseph Rovin jusqu'à sa mort.

Il est quand même étonnant de repérer, comment de 1944 à 1981, ce sont les fondateurs qui se sont succédés à la présidence de Peuple et Culture (soit près de quarante ans) alors même qu'ils énonçaient dans leur Manifeste l'importance du renouvellement des « élites ». D'ailleurs, ces fondateurs résistent fortement à la création de groupes locaux de Peuple et Culture. En effet, Peuple et Culture devient très vite une association nationale, qui s'installe à Paris, ses adhérents viennent de toute la France. Quelques groupes locaux se constituent dans le contexte de libération, en Corrèze, dans le Nord ou à Annecy, mais il faudra attendre les années 60 pour que d'autres groupes puissent voir le jour.

Que fait Peuple et Culture ?

Il s'agit de travailler à « l'éducation du peuple » : il est nécessaire de former des élites partout (pas seulement dans les milieux militants ou syndicaux, mais aussi dans l'industrie, le travail social, l'administration carcérale, l'administration publique...) et à tous les niveaux, élites qui relient en permanence théorie et pratique. Peuple et Culture sera l'un des terrains d'émergence de l'éducation permanente. Plusieurs champs seront ainsi investis :

- l'accès à la culture : l'expression et la diffusion d'œuvres culturelles variées (cinéma, théâtre, musique, arts plastiques...), et les agencements possibles d'œuvres pour traiter un thème, une question sociale. Il participe aussi au développement de la lecture publique par des bibliothèques, des bibliobus, la

⁴⁰ TROGER Vincent, *op.cit.* p. 28

création de clubs de lecture et de méthodes d'animation autour de la lecture partant du principe que l'éducation va de pair avec la lecture.

- la méthode et la formation : Peuple et Culture sera l'un des terrains d'émergence de l'éducation permanente. Dans les milieux professionnels ou sociaux investis, les militants de Peuple et Culture développent des fiches, des outils, des procédés de formation et d'intervention. L'entraînement mental sera l'une des méthodes emblématiques jusqu'au début des années 1970.
- la paix : par des fondateurs germanophiles et ouverts à l'interculturel, qui ont résisté ouvertement au nazisme, Peuple et Culture œuvre à la paix en considérant que la haine (et les prolongements que sont la revanche ou la vengeance) ne peut qu'engendrer la guerre. Aussi, il développera le voyage, la rencontre interculturelle, en particulier dans l'axe franco-allemand, pour favoriser interconnaissance et relations d'amitiés.

Deux éléments transversaux à ces champs vont marqués le mouvement :

- l'articulation du sensible et du rationnel, du corps et de l'esprit. A titre d'illustration, les termes de la méthode entraînement mental sont à rapprocher de l'entraînement sportif, et d'ailleurs lors des stages de formation, des temps d'éducation physique ou sportive étaient proposés.
- une dynamique de fond tissée de relations, de collaboration avec d'autres, de partenariat, de création (à l'image des réseaux investis par les fondateurs).

B. En Auvergne : naissance et développement du CREFAD

En 1963, avec l'appui de Jacques Barbichon⁴¹ et de militants locaux (dont le secrétaire de la section locale (et qui deviendra plus tard secrétaire national) de la Ligue des Droits de l'Homme André Lemarchand), se crée à Clermont-Ferrand « l'association des adhérents de Peuple et Culture ». Elle devient officiellement Peuple et Culture Auvergne en 1964. Selon l'histoire « officielle⁴² » : elle développe, dans les premières années, des actions autour de trois axes principaux : l'action culturelle, la formation et les échanges

⁴¹ Jacques Barbichon est issue d'une famille catholique de l'Aisne, il fuit avec sa famille au début de la guerre dans le Morvan où il poursuivra un baccalauréat. Moniteur en centre d'apprentissage, il découvre Peuple et Culture en 1951 qui deviendra son groupe de référence. Il déploiera l'entraînement mental à l'école des cadres des Charbonnages de France. Ces différentes expériences de formation dans le milieu industriel l'inciteront à conduire des recherches en sociologie dans les entreprises.

⁴² Nous entendons par histoire « officielle » celle écrite ou énoncée par le mouvement Peuple et Culture. Cette présentation est tirée de documents de Peuple et Culture et de prises de notes issues de diverses rencontres lors de ma prise de poste au Crefad Auvergne en 2004.

internationaux.

- L'action culturelle : les premières actions, fortement ancrées dans le territoire rural, sont des stages culturels associés à des activités sportives (menés dans une perspective de revalorisation des campagnes) et un travail d'animation en milieu rural à travers des clubs de lecture et un accompagnement pour la mise en fonctionnement de bibliothèques. Par la suite, différents projets culturels sont conduits, notamment la création d'un café-théâtre qui ouvre ses portes en 1978, la mise en place d'un ciné-club en milieu rural et la contribution au développement de bibliothèques d'entreprises. Par ailleurs, Peuple et Culture Auvergne est à l'origine de la création de plusieurs structures liées à l'action culturelle dans la région, dans le champ du théâtre : Théâtre populaire en Auvergne et l'Œil Ecoute.
- La formation : les premiers stages s'inscrivent dans les congés-cadres jeunesse : formation des cadres de l'éducation populaire (stages théoriques sur la vie associative, aide à la prise de responsabilité dans les associations...) et des comités d'entreprise pour les activités de loisirs. Avec l'avènement de la loi de 1971 portant sur l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente, Peuple et Culture Auvergne s'investit dans ce secteur, à travers, par exemple, une formation à l'école des cadres infirmiers de Clermont-Ferrand. Progressivement la génération des "animateurs" vient succéder au groupe initial, notamment des stagiaires de la formation professionnelle issus d'une promotion nationale pour le CAPASE : Certificat d'Aptitude à la Promotion des Activités Socio-Educatives (créé en 1971). En 1981, l'association met en place une formation longue durée préparant au DEFA (Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animation) suite à son agrément par l'administration publique régionale. Les années 80 marque également le début de l'implication de Peuple et Culture Auvergne dans le champ de l'insertion : mise en place de formations pour les jeunes en poste TUC⁴³ et interventions dans les dispositifs "insertion sociale et professionnelle" pour les jeunes de 16 à 25 ans.
- Les échanges internationaux : dès le début des années 70, l'association expérimente l'outil "pédagogie du voyage" et, en ce sens, est un précurseur des voyages d'études à l'étranger. Elle organise ainsi des voyages à destination de jeunes, en s'appuyant au départ sur le réseau de jumelage de la ville de Clermont-Ferrand (Regensbourg, Salford...) et sur les comités d'entreprise. Les destinations

⁴³ Travaux d'Utilité Collective

ne sont pas choisies au hasard, elle lance ainsi des voyages dans les pays sortis de dictature comme l'Espagne ou le Portugal. A partir des années 80, l'association poursuit les voyages d'étude ou d'échanges interculturels en Allemagne et s'ouvre sur d'autres pays européens (Italie, Belgique) et dans les pays de l'autre côté du « mur », dans l'ex-Europe de l'Est : Pologne, Hongrie, Russie, Roumanie, Tchécoslovaquie. Elle engagera aussi des voyages vers des pays d'autres continents : Egypte, Tunisie, Kazakhstan, Canada.

En 1987, en adaptation au nouveau contexte de décentralisation, l'équipe de Clermont-Ferrand crée deux associations à vocation départementale : Peuple et Culture Puy-de-Dôme et Peuple et Culture Allier, et des associations locales (IFAD⁴⁴) à Riom, Cournon et Aubière.

En 1991, des conflits éclatent au sein de Peuple et Culture Puy-de-Dôme et provoquent une scission : une partie de l'équipe quitte la structure et recommence, de manière indépendante, d'autres activités au sein de l'association régionale Peuple et Culture Auvergne, jusqu'ici en sommeil.

A Peuple et Culture Puy-de-Dôme, l'action internationale se développe considérablement pour devenir le principal secteur d'activité. Le secteur rural, jusqu'ici peu actif, se trouve renforcé par l'embauche d'une permanente chargée de développer deux axes : l'agriculture biologique et la formation des accompagnateurs de moyenne montagne. Ce champ s'arrêtera au milieu des années 90.

Peuple et Culture Auvergne développe quatre types d'action : la formation d'animateurs professionnels, l'accompagnement de personnes en difficulté d'insertion notamment des femmes, la lutte contre l'illettrisme et la mémoire sociale (avec l'entreprise Michelin). 1994 marque le démarrage de l'accompagnement de porteurs de projet à la création d'activités en milieu rural, d'abord avec la mise en place de la formation « exploitant rural » puis la création d'une boutique d'initiatives. En 1994, quelques conflits perdurent avec Peuple et Culture Puy-de-Dôme, le président national de Peuple et Culture tranche en imposant à Peuple et Culture Auvergne de devenir CREFAD (Centre de recherche, d'étude, de formation à l'animation et au développement). Le CREFAD reste affilié à Peuple et Culture.

⁴⁴ Institut Formation Animation Développement

L'association s'installe dans des nouveaux locaux en 1994 qui lui permettent à la fois de déployer ses actions (formations, échanges interculturels...) et de mettre à disposition des bureaux pour d'autres associations (investies dans des champs divers : culture, développement local, réseau national...). Le CREFAD est moteur dans la création d'espaces inter-associatifs de coordination. Il crée ainsi avec d'autres (Etudes et Chantiers Espace Central, FRCIVAM⁴⁵, Foyers Ruraux, MRJC...) une coordination régionale du CELAVAR⁴⁶. Cette coordination, au-delà de l'information partagée, portera de nombreux projets autour de la création d'activité, des initiatives en milieu rural, de la sécurisation du parcours d'installation en agriculture... Le CREFAD Auvergne anime aussi la commission régionale FONJEP⁴⁷, espace de cogestion entre l'Etat et les associations sur des financements de postes d'animateurs. Elle poursuit la formation professionnelle des animateurs jusqu'au début des années 2000, période où la Direction régionale de Jeunesse et Sports décide de passer d'une démarche d'agrément (rendant relativement autonome l'organisme de formation en matière pédagogique) à une démarche prestataire par commande. Peu de temps avant, le CREFAD arrête aussi les actions d'accompagnement et formation dans le champ de l'insertion, pour des raisons similaires (des cadres qui contraignent de plus en plus la liberté pédagogique et d'organisation). Les échanges interculturels se développent dans de nouveaux pays dont ceux du pourtour méditerranéen. En 1997, le CREFAD (dans la logique de son implication dans la lutte contre l'illettrisme) crée le café-lecture Les Augustes. Outre le développement de la boutique d'initiatives rurales, le milieu des années 90 est aussi marqué par une dynamique nouvelle d'accès à la culture : le théâtre à la ferme (spectacle professionnel chez l'habitant) ; le projet d'artothèque (emprunt gratuit d'œuvres d'artistes plasticiens) ne verra pas le jour faute de moyens. Au sein de Peuple et Culture, le CREFAD participe au bureau national (à ce titre, il représente Peuple et Culture au CELAVAR national) ; il anime la commission rurale en y invitant des associations non liées à l'histoire du mouvement (Accueil Paysan, Oxalis, R.E.L.I.E.R⁴⁸....) pour mener des projets collectifs d'envergure nationale ou européenne ; après plusieurs tentatives infructueuses, il réussit, au début des années 2000, avec l'appui d'un permanent national, le lancement du séminaire itinérant des acteurs et entrepreneurs sociaux en partenariat avec le Collège coopératif de Paris⁴⁹. Il soutient de manière active la création de nouvelles associations

⁴⁵ Fédération régionale des centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural

⁴⁶ Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale

⁴⁷ Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

⁴⁸ Réseau d'expérimentation et de liaison des initiatives en espace rural

répondant à des problématiques rencontrées dans ses actions et/ou par les publics touchés, et, par « fréquentation quotidienne », créer de nouveaux projets : Terre de Liens Auvergne, antenne régionale de la SCOP Oxalis, Cigales Auvergne... Il conduit des études (à son initiative ou celle d'autres structures) traitant de problématiques sociales en tentant de garder le focus sur l'individu dans ses rapports sociaux : la pauvreté en milieu rural, l'engagement des jeunes dans les associations, la fracture numérique... Ces études donnent parfois lieu à des publications (CREFAD Documents). Le CREFAD est attaché à l'écrit, il se dote des compétences techniques et de matériels afin de soutenir une publication régulière de revues telles que *Chemins de Traverse* pour son secteur rural. Il met au service d'autres associations ses compétences en réalisant la revue *Alternatives Rurales* pour Peuple et Culture par exemple. Entre 2002 et 2008, il mobilisera le CELAVAR Auvergne pour animer le Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA), transformer le GRCMA⁵⁰ en Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, créer et coordonner la Conférence permanente des coordinations associatives. En reprenant et réactualisant le concept de comité d'études et de propositions de Peuple et Culture Isère, le CREFAD Auvergne réunit pour des temps donnés, des acteurs, des chercheurs, des partenaires institutionnels autour de questions de société : la pauvreté en milieu rural, l'interculturel, la jeunesse, l'économie, la formation... Il tisse et entretient des liens par des visites de terrains de partenaires institutionnels et porteurs de projet, par la création d'un festival des initiatives locales, par l'implication dans des réseaux divers (formels et informels). Au milieu des années 2000, il lance une offre diversifiée de formations pour les acteurs sociaux et citoyens (en tenant compte des besoins et contraintes nouvelles) dans laquelle est présente la découverte de l'entraînement mental (dont la transmission aura été active tout au long de l'histoire du CREFAD y compris en créant un groupe de passeurs de l'entraînement mental). Cette offre de formations ouvre les portes au sein de services de l'Etat qui par les réformes multiples des dix dernières années, mobilisent des ressources externes pour soutenir l'adaptation de ses agents au changement.

Au début des années 2000, Le CREFAD aide la création de deux associations « similaires » : dASA⁵¹ en Haute-Loire (suite au déménagement d'un des permanents du

⁴⁹ Ce séminaire est une formation permettant à des acteurs endossant momentanément la posture de chercheur par la formation de conduire une recherche-action les conduisant à une validation de ce travail par un Diplôme de Hautes Etudes en Pratiques Sociales (DHEPS).

⁵⁰ Groupement Régional des Coopératives, des Mutuelles et des Associations

⁵¹ Développement Animation Sud Auvergne dont le siège se situe à Brioude.

CREFAD) et CREFAD Lyon (par rapprochement à la dynamique du café-lecture). Une coordination formelle se crée en 2002 entre ces associations, rejointe rapidement par la Co-opérative – Peuple et Culture dans la Drôme et une nouvelle association créée sur le Plateau de Millevaches en Limousin (Pivoine) en 2005. D'autres suivront (associations existantes ou créées par « fréquentation »)⁵². Les relations à Peuple et Culture se délitent (faute de projets porteurs, d'un climat « jugeant » et d'une recentralisation des pouvoirs) pour finalement se défaire totalement en 2008 quand la demande d'adhésion collective ne reçoit aucune réponse. La coordination devient Réseau des Crefad et le CREFAD (devenu Auvergne pour se distinguer des autres associations) n'adhère donc plus à Peuple et Culture. Néanmoins, le Réseau des Crefad se réfère aux valeurs de l'éducation populaire inscrites dans l'histoire de Peuple et Culture.

C. Un mouvement incarné par des hommes et des femmes

Cette présentation d'une histoire du CREFAD est lisse, sans aspérité et on retrouve malgré la fin d'une affiliation formelle à Peuple et Culture, une fidélité aux valeurs originelles même si leur traduction concrète a changé au fur et à mesure des évolutions de son environnement. Cette histoire est construite de telle manière que l'on pourrait penser que ces dizaines d'années d'initiatives et d'actions se sont déroulées comme des évidences, presque par enchantement, que la transmission des valeurs et intentions originelles coulait de source, de génération en génération. Il n'en est rien, ce sont bien des individus qui ont porté, œuvré, débattu, décidé, abandonné, négocié, animé, évalué projets et actions et certains *primus inter pares*. Cette expression choisie par Vincent Troger⁵³ pour qualifier Joffre Dumazedier au sein de l'équipe de fondateurs de Peuple et Culture, est en partie valide pour les militants (qu'ils soient bénévoles ou salariés) qui se sont impliqués et engagés au sein du CREFAD Auvergne. *Primus inter pares* selon le Grand Robert numérique, signifie littéralement le premier entre ses pairs, le premier entre ses égaux. Il est membre comme les autres, il est égal aux autres mais il se distingue ou plutôt on le distingue des autres. En prolongement, on peut y lire une sorte d'autorité accordée par les autres membres du groupe (qui restent néanmoins des pairs) à l'un de ses membres pour animer, initier, etc. On peut imaginer (et des situations de l'histoire nous l'ont

⁵² Avril en Ardèche, Idées en Sud-Aveyron, Raison (CREFAD Loire aujourd'hui) à St-Etienne, La grange à danser à Nadaillat, La Brèche sur le Plateau de la Chaise-Dieu, URQR en Nord-Aveyron, Kerfad en Bretagne, Kaléidoscope dans l'Indre, Préfaces en région parisienne.

⁵³ TROGER Vincent, *op.cit.*, p.27

montré) que cette position d'un membre peut être ou devenir inconfortable. En effet, son pouvoir est du registre de l'influence (et par conséquent plus ou moins stable) et non du registre du pouvoir légitimité par un statut. Cette place (et non un statut) n'est pas située dans une hiérarchie formelle. Elle est accordée par d'autres et donc révocable. Nous pourrions ajouter que le groupe distingue un parmi ses pairs mais il pourrait en choisir plusieurs. Vincent Troger⁵⁴ apporte une précision en ce sens. Il évoque une condition nécessaire concernant la présence permanente des quatre fondateurs de Peuple et Culture : que chacun agisse dans des sphères d'influence distinctes (qui lui sont spécifiques par le milieu social d'origine, le parcours, par les rencontres, par les champs d'investigation, par les stratégies...) tant à l'externe qu'à l'interne de l'association. Ces pairs ont créé une alliance puissante entre eux, pour et par Peuple et Culture en distinguant et en unissant leurs forces respectives. Mais il a fallu presque quarante ans pour que les fondateurs passent le flambeau symbolique de la présidence du mouvement Peuple et Culture aux générations suivantes. Les contradictions individuelles sont à l'œuvre comme nous l'avons vu précédemment. Nous pouvons donc interroger comment cette double dynamique (transmission formelle et statutaire, sacralisée, figée au regard de la situation historique de la création, et transmission plus informelle par les acteurs impliqués dans des actions de formation, d'étude, d'édition, d'animation, ici et là dans le mouvement) a influencé les nouvelles « élites » encore émergentes de Peuple et Culture.

D. Apparition du terme leader

Je fréquente le CREFAD Auvergne depuis 1994 d'abord au sein d'espaces de coordination inter-associative (CELAVAR, CRAJEP⁵⁵) où je représente le MRJC, puis par la formation DEFA dont la majorité des modules est conduite par des formateurs du CREFAD, par intermittence ensuite en tant qu'administratrice et surtout par mon entrée dans l'équipe permanente en 2004. En réalité, je ne fréquente pas le CREFAD, je fréquente des formateurs, des permanents, des bénévoles administrateurs, des individus donc, impliqués avec plus ou moins d'intensité dans les espaces, actions et projets du CREFAD Auvergne. Je remarque qu'il s'agit davantage d'hommes que de femmes (jusqu'au début des années 2000) et « que certains ne passent pas inaperçus » ou « ne laissent pas indifférents ». Pour illustrer et développer mon propos, je m'appuie sur une retranscription d'un entretien

⁵⁴ *Ibid.*, p.28

⁵⁵ Comité régional des associations de jeunesse et d'éducation populaire

qu'une étudiante du SIAES⁵⁶ a conduit auprès de moi concernant sa recherche sur les leaders féminins dont je tire plusieurs points.

En premier lieu, le terme leader ne fait pas partie de mon vocabulaire avant de prendre mes fonctions au CREFAD. Je découvre ce terme au sein du CREFAD dans l'espace de rencontres des responsables des associations (dASA, CREFAD Lyon et CREFAD Auvergne au départ puis rapidement Pivoine et la Co-opérative). Au MRJC, je n'identifie pas de leader, le terme n'existe pas, il n'est pas employé et donc par simplification, il ne correspond à aucune réalité. Quand je l'entends pour la première fois dans l'espace des responsables, mon premier mouvement est de recul. Même s'il ne correspond pas à un usage dans mes pratiques associatives précédentes, j'en connais néanmoins des éléments liés à d'autres usages : leader politique ou leader souvent problématique dans les dynamiques de groupe. Il est donc fortement connoté dans ma façon de l'entendre. Pourtant, j'entends ce terme dans un contexte (celui du CREFAD) pour identifier ou plus exactement interpeller des personnes (dont je pourrais être) qui sont en responsabilité, en dehors ou avec un statut spécifique ou défini (parfois directeur, parfois permanent, parfois militant, parfois responsable... ce n'est donc pas un élément déterminant du leader), c'est-à-dire que ces personnes portent un projet associatif ancré dans le creuset de l'éducation populaire et qui tentent de tenir une cohérence entre finalités (elles ne sont pas masquées) et moyens, en interne de l'association comme en externe.

Par la fréquentation et surtout le travail avec ces personnes des autres associations qui me considèrent comme pair et que je considère comme pairs, j'ouvre la question du leader (je mets de côté mes résistances et mes réticences) d'abord par contraste avec ce que j'ai vécu avant, en particulier au MRJC. Comment se fait-il que je n'aie pas identifié de leader avant ? Y en avait-il ? Qui étaient-ils ? Comment agissaient-ils ? Je suis investie dans l'éducation populaire depuis que je suis adolescente, j'ai suivi une formation DEFA où les dynamiques de groupe sont décryptées par la psychologie sociale et où des typologies de leaders sont décrites, je suis marquée par une époque où le leader est plutôt dans l'espace public et médiatique parce qu'il s'agit souvent d'un leader politique ou syndical... En bref, le « phénomène leader » est plutôt à combattre qu'à encourager. Je me retrouve donc à partir de 2004 avec des individus, responsables d'une association identique à celle où l'on m'a demandé de prendre la direction, qui proposent parce que nous sommes pairs, de prendre le temps d'analyser nos pratiques avec la méthode de

⁵⁶ Séminaire Itinérant Acteurs et Entrepreneurs Sociaux, animé par le réseau des CREFAD

l'entraînement mental pour mieux se situer, comprendre et agir, des pairs qui m'identifient comme leader.

Je ne résiste plus, j'accepte au moins provisoirement l'hypothèse et j'ouvre le champ des questions qui se travaillera ensuite au sein de cette recherche.

L'analyse de l'entretien conduit par Blandine Voineau me permet aussi d'identifier d'autres éléments :

- autour de devenir leader ou d'être reconnu leader : je réponds d'abord spontanément à sa question « te considères-tu leader ? » par « cette question n'est pas et ne sera jamais tranchée pour moi » en évoquant que d'une manière générale je me méfie des « étiquettes que l'on colle sur le dos des gens et donc du mien ». Néanmoins, on peut jouer avec ces étiquettes. Plus loin, je précise : « je ne pense pas que tu puisses t'auto-décréter leader, ce sont les gens qui te « mettent » dans cette posture-là. C'est le groupe qui, d'entrée de jeu ou par construction, va faire qu'un leader émerge ou non, et puis tout le monde oublie comment cela est arrivé. Pour moi, je suis sûre que ça ne s'est pas passé comme ça, je n'ai pas décrété être leader. » J'explique ensuite que l'on s'en rend compte d'une part, dans ma situation parce que d'autres m'ont permis de porter un regard et d'autre part, on peut le vérifier par « petites touches » comme le fait d'être sollicitée pour répondre à une question qui *a priori* ne nous concerne pas ou pour prendre une décision qui pourrait justement se prendre sans nous. Je m'interrogeais sur l'autorité accordée par les membres de l'équipe permanente comme des bénévoles au travers de ces sollicitations. J'ajoute chemin faisant, après quelques années de rencontres dans cet espace de responsables mais aussi du conseil d'administration qui s'est renouvelé, que « j'ai trouvé des alliés, des alliés dans des endroits où tu n'es pas obligé de mesurer, qualifier, vérifier, être attentionné à ce que tu racontes, comment tu le racontes, où tu peux y aller plus librement concernant ce que tu vis de la situation », autrement dit des pairs où la parole est libre et prise en compte, réciproquement.

Dans l'entretien, je fais un lien entre leader et figure d'autorité, en identifiant des leaders autour de moi, je repère qu'ils représentent des figures d'autorité (pas tous néanmoins) mais aussi que j'ai d'autres figures dans mon parcours qui ne sont pas ou n'ont pas été leaders. Ces leaders sont des passeurs. Une transmission s'opère autour de deux éléments : « On m'a demandé de prendre les fonctions de

direction. Des membres de l'association me connaissaient avant, j'ai participé quelques fois au conseil d'administration. Il s'agit donc d'une cooptation. » Mais cette cooptation, comme l'appel du MRJC précédemment, est une étape qui ne présage pas de la suite et en particulier de ce que l'on va faire de la place que l'on nous donne. Au CREFAD, ce sont les pairs qui m'ont accompagnée pour définir le rôle que je souhaitais prendre. Cet accompagnement, outre l'espace de rencontre des responsables, n'est pas formalisé en tant que tel, nous avons convenu avec mon prédécesseur qu'il ne devait pas rester investi d'une quelconque manière dans l'association mais son regard spécifique, ses expériences, son témoignage me semblaient importants à mobiliser quand je le jugeais nécessaire ou opportun. Il pouvait aussi de son côté m'interpeller de manière réciproque.

Au sein du groupe de responsables, je précise dans l'entretien que peut-être cette reconnaissance était tacite et que c'est par l'arrivée de deux nouvelles responsables et par « friction » que le terme leader a été nommé. Il n'est pas devenu pour autant un objet de travail en tant que tel, si ce n'est qu'en 2008, le SIAES propose une session de travaux dirigés intitulé « leader et charisme » auquel je n'ai pas participé n'ayant pas encore identifié ces questions.

- autour du charisme : les leaders que je côtoie ont du charisme, « il y a quelque chose qui se dégage, qui n'est pas de l'ordre des idées ». « J'ai rencontré des leaders très charismatiques et d'autres qui se fondaient dans le décor (...) mais je ne me suis pas trompée sur qui était aux commandes sans être le chef. » « Il y a une palette incroyable dans le charisme. » « On pourrait être sur une grille de lecture du corps, de la voix, en tout cas quelque chose qui n'est pas de l'ordre de l'intellectuel pur et dur. Là, pour moi, il y a de la diversité. »
- autour des fonctions du leader : « il révèle les tâches invisibles pour que le partage de responsabilité soit davantage possible », en ce sens il travaille à ce que chacun ne s'enferme pas dans un rôle ou une place qu'on lui aurait attribué afin qu'il puisse évoluer. Il interroge les postures de chacun des membres de l'équipe et accompagne dans les changements ou les évolutions. « Il travaille la cohérence, non pas comme un absolu, mais comme une question de sens (...), d'ajuster ce qui est possible et réel ». « Le leader crée des conditions de débats et d'échanges, en particulier lors de situations de crise sur lesquelles il rebondit pour créer du nouveau ». « Dans le partage des responsabilités, il y a aussi le partage de la décision. Il faut que les instances qui ont pouvoir de décision, puissent le faire

vraiment ».

- autour des postures, des rôles : « le leader est là pour offrir de la liberté dans une équipe ». « Le leader est à la fois les pieds dans le réel, les mains dans le cambouis et à la fois, il a une visée, il porte une visée. » A propos de cette visée, je précise qu'elle peut ne pas être totalement la sienne et que cela peut créer des « hiatus ». « Il est chef d'orchestre, capable d'être aussi instrumentiste, pour que l'ensemble des musiciens puissent composer à partir de leur partition propre une musique d'ensemble tout en gardant à l'oreille la distinction de la musique jouée par chacun. Il est chef d'orchestre de multiples musiciens qui ne se ressemblent pas, qui ne jouent pas du même instrument, ni la même partition (depuis la place individuelle). » Il anime, il forme.

Plus globalement, je termine l'entretien en pensant que l'on ne peut pas être leader « de manière inconditionnelle et dans plein d'espaces différents. » Le leader se fatigue parfois. Il reste aussi qu'avec l'expérience, « le leader devient outillé en terme d'analyse, de méthodes, de pensées, d'expériences » et si le leader ne veut pas se reconnaître leader alors que le groupe le situe comme tel, il doit « lutter contre ça » et « cela produit des chutes » parfois.

E. Vers une question de recherche et ses hypothèses

Début janvier 2012, je co-animais un module sur les démarches commerciales avec un animateur d'une antenne régionale de la SCOP Oxalis⁵⁷. Dans la soirée, nous avons échangé à bâtons rompus sur cette fonction particulière du leader dans nos réseaux associatifs respectifs. J'en ai ressorti des premiers éléments pouvant délimiter « le leader, ses figures, ses actes, ses terrains » et reprendre des points vus précédemment.

- L'un et l'autre nous reconnaissons leaders mais, pas dans tous les lieux dans lesquels nous sommes investis et pas dans une permanence dans le temps. Cela amènerait à creuser une hypothèse qui serait qu'un leader peut l'être seulement dans certains lieux/terrains (et pas dans d'autres), et seulement dans un certain rapport au temps (et pas tout le temps).

⁵⁷ La Scop OXALIS est une coopérative d'entrepreneurs salariés qui propose de faciliter l'entreprendre individuel par un cadre collectif de mutualisation.

- Il n'y aurait pas de projet politique⁵⁸ (qu'il soit associatif ou coopératif) sans leader. Le leader aurait entre autre pour fonction de porter ce projet, de le « garantir » dans l'ensemble de ses formes de concrétisation. Une sorte de vision globale servant à la fois de fil conducteur qui rappellerait le projet politique comme base, moteur et horizon.
- Le leader dont on parlait (sans le définir), est à la fois visible (on peut en identifier autour de nous) et à la fois invisible (à notre connaissance du moment, les sciences (plus ou moins) sociales n'en parlent pas : la psycho-sociale s'intéresse au leader dans les dynamiques de groupe, le management s'intéresse au leader dans les entreprises (enfin il s'intéresse plutôt au leadership), la sociologie des organisations et la psychologie s'intéressent à une nouvelle notion qui se déploie tout azimut : l'empowerment⁵⁹). L'armée recrutait à l'automne 2011 avec une affiche intitulée : être leader. Ou encore dans la musique, le sport, la religion, le terme leader est couramment employé. La confusion règne autour de ce terme.

A partir de nos expériences respectives, nous avons identifié :

- des fonctions portées par le leader : il porte certes le projet politique mais il allie des compétences techniques qui lui permettent aussi d'être dans la mise en œuvre de ce projet. Par exemple, nous avons en tête nos expériences de trésorier-gestionnaire qui auraient pu se résumer à une compétence particulière en la matière mais était finalement le terrain, l'espace (qui donnait une légitimité concrète) pour porter une vision globale et la faire vivre, rappeler les enjeux politiques, mobiliser...
- un mouvement de vide ou du vide en mouvement : la fonction du leader engendre un vide autour de lui tout en gardant de la polarité, de l'attraction. Si je prends l'image de l'aimant, il attire et peut aussi mettre à distance. Nous avons aussi

⁵⁸ Je définirais rapidement projet politique ici comme l'ensemble des principes, valeurs, des axes de travail et les manières de faire d'une structure.

⁵⁹ L'empowerment signifie littéralement renforcement ou acquisition du pouvoir. Né dans les milieux féministes des années 80, ce concept mis en avant par la recherche anglo-saxonne a largement été repris dans les grandes organisations internationales du développement (on retrouve ce terme dans de nombreux autres champs : santé publique, psychologie sociale, développement communautaire et plus récemment dans plusieurs politiques publiques à destination de personnes en difficultés). Au fur et à mesure de son appropriation, il est passé d'une vision libératrice (d'un pouvoir dominant) à une vision purement instrumentale qui s'intéresse davantage à la contribution de tel groupe en difficulté (par exemple les pauvres) au développement qu'à la contribution du développement au pouvoir du groupe donné. CALVES Anne-Emmanuelle, « empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement, in *Revue Tiers Monde*, n°200, 2009, p.735-749

plusieurs fois énoncé le sentiment d'isolement du leader, sentiment fondé sur un vécu personnel.

- le leader ne s'auto-décrite pas : un groupe, associé à des circonstances, légitime un leader. Le leader a néanmoins des « aptitudes » facilitatrices : du charisme ? de la personnalité (mais il peut y en avoir de multiples) ? des manières de faire spécifiques (mais lesquelles ?). Un champ de questions est ouvert.
- le leader doit créer les conditions de son contre-pouvoir et donc de la transmission. S'il ne crée pas ces conditions de contre-pouvoir, de contradictions possibles, il ne garantit pas la transmission du projet. En observant rétrospectivement quelques expériences, il nous semblait qu'une des formes de cette organisation du contre-pouvoir (mais qui n'est pas forcément énoncée) était de faire le vide, de créer son absence (symbolique et/ou réelle) de manière régulière pour que d'autres puissent critiquer, prendre place, et ainsi relativiser la place du leader.

En résumé de ce terrain, je peux aussi identifier le leader qui m'intéresse par la négative :

- il n'est pas le chef, le gourou, le dictateur, le manipulateur ou dans un autre registre le fondateur,
- il n'est pas naturellement leader, il ne l'est pas davantage par magie,
- il n'est pas un monolithe qui exercerait son leadership en tout temps et en tout lieu,
- il n'est pas tribun.

Je reprends là des acceptions courantes mais aussi que l'on retrouve dans les manuels de management, parfois d'histoire, et d'une certaine manière (aspect monolithe) dans ceux de la psycho-sociale.

Alors quel est-il ce leader qui m'intéresse ?

Tout d'abord, il se situe dans le champ de l'éducation populaire. Ce milieu lui confère à une période donnée, dans un espace donné, une autorité qui lui permet d'exercer du pouvoir pour la mise en œuvre d'un projet politique. Il fédère, il agit, il marque (il inscrit des paroles et des gestes), il transmet.

Je poserai l'hypothèse à ce stade que ce leader est :

- relatif à un espace (spatial et temporel),
- relatif à un contexte (social, politique, historique),
- relatif à un collectif ou groupe (plus ou moins étendu et plus ou moins défini).

Cette relativité qui le situe s'appuie, est sous influence de ce qui le constitue : son chemin de vie personnel, sa construction psychologique, sa personne physique (son corps en particulier).

Chapitre trois : Indispensables définitions et orientation de la question de recherche

La tâche s'est révélée ardue quant au choix de références théoriques pouvant éclairer ma question de recherche et ensuite l'analyse des matériaux recueillis.

I. Chef et leader, convergence et divergence de définitions

*Le siècle des chefs, une histoire transnationale du commandement et de l'autorité*⁶⁰, titre de l'ouvrage de l'historien Yves Cohen, vient illustrer comment il est difficile de dissocier les termes pour ne pas les confondre. Dans ce titre, chef est associé à commandement et autorité. Jean-Claude Monod, philosophe, intéressé lui aussi par les figures du chef, intitule son ouvrage *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*⁶¹.

Or dans l'entendement courant, le leader est équivalent au chef, il était donc utile d'aller vérifier les liens entre ces deux termes.

Yves Cohen présente dans son ouvrage la complexité des termes quand il se déplace d'une langue à l'autre. Comme l'a démontré Ferdinand de Saussure, « la langue est un fait social », elle se transmet d'une génération à une autre, elle s'impose à l'individu et elle est spécifique à une société. Elle est culturelle, la langue est composée de signes « conventionnels », représentations symboliques de ce qui nous environne, de ce qui nous traverse, réel ou non. Ces signes conventionnels sont relatifs à une société ancrée dans une histoire, un territoire, une culture. Aussi, il existe nombre de mots qui ne peuvent être traduits d'une langue à une autre, parce que le rapport à l'objet (signifié) que le mot (signifiant) représente, n'existe pas ou partiellement ou est associé à un autre objet dans telle autre langue⁶².

Ainsi, on peut supposer que le terme leader par son implantation sans modification dans la langue française n'est pas seulement dû à la force de persuasion de ses diffuseurs mais aussi à ce qu'il représente de spécifique qui ne serait pas le chef.

⁶⁰ COHEN Yves, *Le siècle des chefs, une histoire transnationale du commandement et de l'autorité*, éditions Amsterdam, 2013

⁶¹ MONOD Jean-Claude, *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*, éditions du Seuil, 2012

⁶² A titre d'illustration, l'arc en ciel peut ainsi compter entre trois et neuf couleurs distinctes selon les langues.

Dans le dictionnaire historique de la langue française, dirigé par Alain Rey, il est possible de tracer l'usage du terme *leader* et d'y associer des termes « parents ».

Le *leader* est emprunté au début du XIX^{ème} siècle à l'anglais *leader* « celui qui mène, dirige, conduit », attesté dès le Moyen Âge pour désigner les chefs de troupes, les meneurs d'hommes. *Leader* est le dérivé du verbe *to lead*, « conduire », verbe correspondant au néerlandais *leiden* et à l'allemand *leiten*. Tous ces mots sont issus d'un verbe germanique dérivé d'un nom désignant le chemin, le convoi.

Le dictionnaire précise que la multiplicité des sens en anglais devait faire adopter le mot en français, non seulement en politique (1829 dans le contexte français), mais bientôt dans d'autres domaines de la vie sociale : vocabulaire du hippisme, de la mode, du journalisme, du sport, etc. Et nous verrons comment il s'est déployé avec force par le développement du management.

Le verbe germanique originel *leiten* s'est associé au XIX^{ème} siècle à l'adjectif motif, motive (emprunté au latin *motivus* « relatif au mouvement » et *movere* (mouvoir), dont le nom a gardé son sens premier « raison d'agir »). Le leitmotiv est le motif (raison d'agir) qui s'inscrit dans un chemin. En musique, il s'agit du motif musical significatif qui réapparaît dans une partition et dans son sens figuré, la « formule qui revient à plusieurs reprises ».

Nous pourrions donc décrire momentanément notre *leader* comme celui ou celle qui, pour raison d'agir, dirige, mène, conduit sur un chemin, un groupe.

Non loin, le *leadership* est un terme qui est resté longtemps réservé à une réalité anglo-américaine, mais sa fréquence dans la langue française actuelle (depuis une vingtaine d'années) en politique et en économie marque sa renaissance, suscitée par l'intérêt pour la dynamique des groupes. *Leadership* est composé de *leader* et du suffixe *-ship*, indiquant « l'état, la condition », apparenté à la racine germanique *skap-* « créer, façonner » que l'on retrouve dans l'anglais *to shape* « former, façonner ».

Alors, le *leader*, pour raison d'agir, dirige, mène, conduit sur un chemin, un groupe, en créant, en façonnant, en formant.

Quant au chef, il vient du latin *caput* « tête ». En droit romain, il désigne l'être humain, abstraction faite de tout droit, puis l'ensemble des droits qui constituent la personnalité du citoyen romain. L'usage dans le temps est associé à des registres aussi variés que l'armée, la politique, la musique, l'entreprise, la famille, le bâtiment et... le management (avec ses

chefs de projet, ses chefs d'équipe), il est aussi celui qui dirige, plus souvent celui qui commande par un pouvoir inscrit dans une hiérarchie. C'est d'ailleurs ce côté « singulier » du chef qui commande qui comme l'évoque Jean-Claude Monod « s'associe à une mémoire et à une histoire marquées par le culte du chef, la morgue fasciste, le « guide » éructant du III^e Reich, les gémellités totalitaires qu'Orwell fonde dans l'image du Big Brother – la glorification du chef, le salut par le chef, l'enfance d'un chef... Il n'y a pas de chef absolu, et s'il y en a eu, ce ne pouvait être que le nom d'un excès de pouvoir, d'une sacralisation induite, d'une tromperie collective ⁶³ ». Les chefs ont été longuement étudiés comme une tradition (il est vrai de plusieurs millénaires) et c'est l'introduction du charisme en sociologie du pouvoir, qui a renouvelé son étude.

Nous obtenons à ce stade des points de convergence : le chef et le leader dirigent et ont besoin pour ce faire d'une légitimité ; et des points de divergence l'un commande en s'appuyant sur un pouvoir (qui lui donne légitimité), l'autre façonne ou forme en s'appuyant sur un motif, une raison d'agir, que l'on pourrait associer à l'autorité.

Yves Cohen⁶⁴ rappelle dans sa « navigation » dans les différentes langues (anglaises, allemandes, russes et françaises) que les termes ne se recoupent pas. Il confirme que *to lead* ne signifie pas commander mais diriger, guider. La notion de *leadership* est donc plus englobante que celle de commandement. Yves Cohen rapproche le terme de *leader* de celui de « meneur » en français, avec l'idée que le meneur émerge de la foule, contrairement au chef qui est désigné.

II. Un foisonnement d'études sur le leadership

Il a fallu dans ce travail identifier les différentes théories qui traitent du leader afin d'expliquer en quoi elles ne semblaient pas pertinentes par rapport à la problématique mise sur le métier de cette recherche.

La source la plus vaste autour des travaux concernant le leadership est issue des sciences de gestion et de son développement associé aux recherches en psychologie sociale : le management. Notons au passage que ce sont davantage les effets, les résultats, les modes d'organisation du leadership qui sont au centre des différentes études de gestion alors qu'en psychologie sociale, il s'agit davantage de ses effets sur le groupe.

⁶³ MONOD Jean-Claude, *op.cit.* p7-8

⁶⁴ COHEN Yves, *op.cit.*

Les concepts et outils du management regroupent l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire ou d'une entreprise, selon le Grand Robert numérique. Plus largement le management est « l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler » selon Thiétart⁶⁵. Prenons le temps d'un petit détour sur l'usage de ce mot dans l'histoire. Thibault Le Texier dans son essai sur la rationalité managériale⁶⁶ (pour lui le management ne s'est construit et érigé ni comme idéologie ni comme science) présente un cheminement du terme qui n'est pas sans évoquer celui de leader. Cet anglicisme adopté par l'Académie Française est d'abord employé dans les milieux anglo-saxons jusqu'à la fin du XIXème siècle, dans les sphères domestiques, de santé, d'école ou de conduite de ferme pour signifier « prendre soin » en particulier des malades, des enfants, des personnes âgées, des animaux mais aussi pour évoquer les conditions pour « prendre soin » (l'aération, la chaleur, les bâtiments...). Le terme s'emploie donc envers des êtres « dépendants », non autonomes. Il se déplace parallèlement au cours de ce même siècle dans l'industrie qui se développe, par les ouvriers qui l'emploient pour le maniement et le soin des machines. Leurs dirigeants (ingénieurs, techniciens supérieurs...) s'en saisissent à leur tour mais pour le transformer vers une nouvelle signification, celle de contrôle (mais cette fois envers des personnes autonomes, les ouvriers) qui sera ensuite largement déployé par la constitution d'une batterie d'outils, procédures, techniques dans des objectifs d'efficacité, d'organisation et de rationalisation. Le changement symbolique autour du sujet est fort : « *L'homo managerialis* n'est plus, depuis lors, un enfant dont il faut prendre soin, mais un instrument de travail qu'il convient d'arranger, de contrôler et d'optimiser rationnellement ⁶⁷ ». Le Texier poursuit sur le déploiement : « Au management scientifique, dont le taylorisme est la figure de proue, succèdent différents courants théoriques qui étendent le spectre d'application de la rationalité managériale moderne sans en déconstruire les fondations. Les plus connus sont successivement le mouvement des relations humaines, les analyses structurelles, les théories de la culture d'entreprise, les théories du leadership et les théories de l'excellence. S'il est devenu aujourd'hui d'application universelle, couvrant sur toute la planète des domaines aussi

⁶⁵ THIÉTART Raymond-Alain, *Le management*, 11^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2003, 128 pages

⁶⁶ LE TEXIER Thibault, *Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale*, La Découverte, 2016, 261 pages

⁶⁷ LE TEXIER Thibault, op.cit., p. 14

divers que le coaching, la gestion d'associations caritatives ou l'organisation de mariages, le management moderne garde la trace de ses origines industrielles et américaines⁶⁸ ».

L'intérêt de l'ouvrage de Thibault Le Texier porte sur l'analyse (la décomposition) de ce courant managérial qui s'est construit non au service de l'idéologie capitaliste (la recherche du profit) ou encore d'une science (construction de connaissance) mais se présente comme une sorte de « technique apolitique et culturellement neutre », la demande d'efficacité étant légitime. Pour autant ce « pouvoir managérial » vient s'imposer dans tous les pans du vivre ensemble, dont l'objet final n'est pas de produire des biens ou des services de manière efficace mais « des individus et des groupes humains performants, malléables, contrôlables et connaissables⁶⁹ ». En ce sens, elle est bien une « *rationalité gouvernementale* », un courant qui emploie, dévie, crée de nouveaux termes pour le servir, tel le terme gouvernance⁷⁰ qui vient supplanter les termes gouvernement ou direction (sans pour autant les recouvrir), masquant davantage les lieux et jeux de pouvoir qui peuvent s'y exercer.

La vie associative est aussi imprégnée de ce courant. C'est ce que démontrent Philippe Avare et Samuel Sponem dans l'ouvrage *La gouvernance des associations*⁷¹, conduit par Christian Hoarau et Jean-Louis Laville. Dans leur article « Le managérialisme et les associations », les auteurs avancent l'idée que la performance (qui devrait être exceptionnelle) devient critère du juste et du vrai quand elle s'emploie au pluriel. Les associations comme les entreprises doivent réaliser des performances qui s'évaluent au regard de « l'efficacité (atteindre ses objectifs) et être efficient (minimiser les ressources pour atteindre ses objectifs)⁷² », entraînant une fin subordonnée aux moyens. On comprend mieux comment dans cette logique l'évaluation (dont l'étymologie *e(x)-valere* vient nous indiquer le fait d'extraire la valeur à une action) est passée d'une analyse d'une

⁶⁸ LE TEXIER Thibault, *op.cit.*, p. 14

⁶⁹ *Ibid*, p. 257

⁷⁰ Joseph Rouzel, directeur de l'institut européen psychanalyse et travail social et écrivain, dans une communication au congrès de l'AIFRIS (Association internationale pour la formation, la recherche et l'intervention sociale) à Genève en 2001 définit la gouvernance comme « une rationalisation du pouvoir qui domine les sociétés modernes hyper complexes. Elle repose sur une triple alliance : l'avènement d'une science du chiffre et du numérique (dont l'ordinateur se présente comme le paragon) et le concept de réseau (réseaux sociaux, mise en réseau, réseaux de partenaires, etc.) comme l'application ; le quadrillage des populations, à travers des outils de contrôle présentés sous des noms d'emprunt : projets, évaluation, démarche-qualité... ; la mise en place d'une pensée pratico-formelle où les procédures remplacent les processus de pensée et de décision. »

⁷¹ HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis, *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, « Sociologie économique », 2008, 304 pages

⁷² AVARE Philippe, SPONEM Samuel, « Le managérialisme et les associations », in *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, « sociologie économique », 2008, 304 pages

action pour en comprendre le sens, la finalité ou au regard du sens ou d'une finalité, à une mise en chiffres de données mesurables et délimitées : combien de personnes, combien de financements, combien de documents... L'humain n'est plus au centre, tout est rationnel, nous passons de la qualité à la quantité. Dans cette même logique, l'évaluation effectuée par les membres d'une organisation est *a priori* moins fiable qu'un audit, une intervention externe qui, selon ses propres clés de lecture, son propre champ de valeurs (et non celui spécifique à l'organisation) va déterminer son contenu. Les chiffres là encore permettent une simplification de l'audit. Dans le prolongement, le management s'appuie sur une gestion par objectifs définis dans des contrats où chaque individu a donc une responsabilité à tenir et au nom de laquelle il sera contrôlé sur les résultats atteints.

La vie associative est contrainte en partie d'employer ce modèle en particulier depuis l'instruction fiscale de 1998 qui crée un plan comptable spécifique aux associations et fondations (règlement 99-01 du 16 février 1999) ou encore avec la loi organique relative aux lois de finance en 2006 qui fait passer l'Etat « d'une culture de moyen » à une « culture de résultat » et incite par là-même les associations à faire de même. Or la dynamique associative est fondée sur le rapport aux valeurs, aux principes, au sens de l'action. La norme de rationalisation (intégrée ou rejetée) n'est donc pas opérante pour traiter des figures du leader dans les associations d'éducation populaire.

III. Et la psychologie sociale

Enfin, précisons qu'en psychologie sociale, le lien social, l'interaction entre les individus d'un même groupe est central contrairement au management. Serge Moscovici, défenseur de cette discipline longtemps décriée en France la spécifie sur un objet principal : « tous les phénomènes ayant trait à l'idéologie et la communication, ordonnés au plan de leur genèse, leur structure et leur formation », comment les idées, les sentiments, les comportements d'un individu sont influencés par d'autres (présents ou non).

La difficulté dans le cadre de cette recherche pour s'appuyer sur cette référence résulte des objets mêmes des études et des terrains dans lesquels elles s'inscrivent. La psychologie sociale a étudié et étudie encore les phénomènes de groupe et du leadership en particulier (elle en a dressé de nombreuses typologies sans jamais convenir d'une théorie stable, que ce soit par l'étude des traits de personnalité ou des styles) et la plupart des études s'est déroulée dans le cadre de l'entreprise. On peut probablement ainsi expliquer la facilité étonnante de « réemploi » des études de psycho-sociologues dans les

sciences de gestion. Dans le champ de l'éducation des enfants, des études assez récentes approfondissent la notion de leadership partagé ou distribué mais elles se situent dans le cadre très spécifique de l'éducation nationale.

IV. Choix

Aussi, il nous a semblé inadéquat dans un premier temps⁷³ d'un point de vue épistémologique de s'appuyer sur des références qui d'une part se situent dans un courant fonctionnaliste⁷⁴ que Alain Touraine considérerait comme une sociologie de l'ordre, et donc du pouvoir, ne laissant aucune place au mouvement, au changement et donc à la liberté. Or, le courant dans lequel s'ancre ma recherche est d'ordre éducatif, situant l'humain au centre. D'autre part, sans nier tous les apports de la psychologie sociale à la compréhension des phénomènes de groupe dont les fonctions des leaders, il me semblait plus opportun de se situer dans un cadre théorique permettant de questionner le leader (en imitant grossièrement la dynamique d'ensemble des recherches de Touraine) comme se saisissant de lui-même et se construisant à la fois comme individu singulier et comme acteur social. Mais ajoutons que ce leader, *primus inter pares*, ne représente (pas moins que ses pairs même s'il s'en distingue) « les plis singuliers du social » tels que le démontre Bernard Lahire⁷⁵. En effet, le social n'est pas qu'extérieur à l'individu, il est aussi à l'intérieur, il n'est pas qu'en devenir, il est aussi passé et présent. Nous sommes « fabriqués » par l'ensemble des socialisations que nous avons vécues et que nous vivons

⁷³ Nous avons parcouru néanmoins quelques textes de Jacques Ardoino concernant l'éducation des adultes, de Jean-Pierre Boutinet autour de sa célèbre anthropologie du projet et de Serge Moscovici et Willem Doise autour des décisions collectives. Mais ce parcours est né d'une nécessité issue des matériaux. Les propos entendus des personnes interrogées nous ont conduit à visiter ces sources théoriques complémentaires que nous verserons donc directement au cours de l'analyse.

⁷⁴ En sciences humaines, le fonctionnalisme est la théorie qui accorde à la fonction des éléments d'un système et au fonctionnement du système la primauté sur le classement des éléments (taxinomie) et sur les modifications du système. (Le Grand Robert numérique)

Pour Charlotte Herfray, le fonctionnalisme est né du pragmatisme, doctrine selon laquelle le seul critère de la vérité, d'une idée, d'une théorie est sa valeur pratique, son utilité. Dit autrement, il est des actions bonnes ou mauvaises qui se mesurent à l'aune de leurs conséquences pratiques et non de principes intangibles. « Les idées ne sont pas vraies ou fausses. Elles sont ou non utiles. » Telle est la thèse centrale que défend William James (1842-1910). Deux autres fondateurs ont participé à ce courant : Charles Sanders Peirce (1839-1914), sémiologue (la linguistique moderne s'est inspirée de ses travaux) et John Dewey (1859-1952), pédagogue qui inspirera un nouveau courant pédagogique basé sur la définition des objectifs. HERFRAY Charlotte, *Penser vient de l'inconscient, la méthode de l'entraînement mental*, éditions Erès, 2012, p. 17

⁷⁵ LAHIRE Bernard, *Dans les plis singuliers du social. Individus, institutions, socialisations*, éditions La Découverte, 2013

encore. Lors de l'émission « La suite dans les idées » (23/02/2013 – France Culture)⁷⁶, Lahire pour illustrer son propos cite Pirandello : « Notre conscience s'égare car cette conscience, que nous croyons être notre bien le plus intime n'est que la présence des autres en nous. Nous ne pouvons nous sentir seuls⁷⁷ ». L'individu dialogue avec toutes les personnes et toutes les situations avec lesquelles il a eu affaire. En ce sens, l'individu n'est pas une identité fermée sur elle-même, il est dialogue permanent. Ainsi, le leader dans un groupe dont l'objet est de portée éducative, ne peut être la seule question de la dynamique de groupe, il porte en lui une identité qui fait en permanence lien et dialogue avec le social « incorporé » tout au long de son parcours. Ce social « incorporé » est constitué de multiples expériences dont les effets et les liens s'entremêlent chez l'individu. Lahire ouvre en ce sens l'intérêt de l'intersectionnalité pour saisir (faire avec) la complexité intrinsèque de ce social « incorporé » à la fois multiple et mêlé, et non la réduire ou la nier.

Il est intéressant aussi de convoquer à ce stade la question de l'autonomie. En effet, le leader, être social construit, reste néanmoins un acteur social. Qu'en est-il de son autonomie dans cette construction de lui-même ? Si l'autonomie étymologiquement signifie le fait de se gouverner par ses propres lois⁷⁸, la philosophie nous invite à interroger l'être et l'acteur social comme personne dotée de pensée. Pour le philosophe et analyste Castoriadis⁷⁹, « l'autonomie politique suppose de savoir que les hommes créent leurs propres institutions ». Nous vivons dans des sociétés qui ne sont plus instituées dans l'hétéronomie (c'est-à-dire l'absence d'autonomie), fondées par des dieux, des héros, des ancêtres. Au contraire, les révolutions et mouvements démocratiques nous ont montré que les hommes créent les lois et donc peuvent aussi les changer. « Cela exige que l'on essaye de poser ces institutions en connaissance de cause, dans la lucidité, après délibération collective. C'est ce que j'appelle l'autonomie collective, qui a comme pendant absolument inéliminable l'autonomie individuelle⁸⁰ ». Il poursuit : « Je peux dire que je suis libre dans une société où il y a des lois, si j'ai eu la possibilité effective de participer à la discussion, à la délibération et à la formation de ces lois⁸¹ ». La liberté n'est pas sans

⁷⁶ L'émission portait sur les éléments développés dans son livre *Dans les plis singuliers du social. Individus, institutions, socialisations*.

⁷⁷ PIRANDELLO Luigi, *Un, personne et cent mille*, Gallimard, 1982, p. 34

⁷⁸ Grand Robert numérique

⁷⁹ CASTORIADIS Cornélius, « De l'autonomie en politique, l'individu privatisé », in *Le monde diplomatique*, février 1998, p. 23

⁸⁰ *op.cit.*

⁸¹ *ibid*

contrainte, la liberté travaille ses contraintes. Dans cette perspective, Castoriadis insiste sur l'importance de l'éducation, une éducation « pour et vers l'autonomie, qui amène ceux qui sont éduqués – et pas seulement les enfants – à s'interroger constamment pour savoir s'ils agissent en connaissance de cause plutôt qu'emportés par la passion ou par un préjugé. Pas seulement les enfants, parce que l'éducation d'un individu, au sens démocratique, est une entreprise qui commence avec la naissance de cet individu et qui ne s'achève qu'avec sa mort »⁸². Notre leader dans le champ de l'éducation populaire tel qu'apparu dans l'histoire de Peuple et Culture – CREFAD, présentée précédemment, s'inscrit bien dans cette conception, celle de la recherche de la connaissance, d'humanité, et de transmission.

Enfin, il est intéressant de rappeler les trois parties de l'organisation politique de toute société selon Castoriadis pour situer l'espace du leader. En s'appuyant sur la Grèce antique, Castoriadis présente une société organisée (explicitement ou implicitement) en trois parties :

- « Ce que les Grecs auraient appelé *oikos*, c'est-à-dire la « maison », la famille, la vie privée.
- L'*agora*, l'endroit public-privé où les individus se rencontrent, où ils discutent, où ils échangent, où ils forment des associations ou des entreprises, où l'on donne des représentations de théâtre, privées ou subventionnées, peu importe. C'est ce qu'on appelle, depuis le XVIII^e siècle, d'un terme qui prête à confusion, la société civile, confusion qui s'est accrue ces derniers temps. Mais on pourrait aussi l'appeler la communauté (ce sont les activités publiques communes des individus).
- L'*ecclesia*, le lieu public-public, le pouvoir, le lieu où s'exerce, où existe, où est déposé le pouvoir politique. ⁸³»

Ces trois sphères qui ne peuvent être « radicalement séparées », s'articulent de manière souple, par des relations qui ne doivent pas être établies de façon fixe ou rigide. Le leader dans son champ d'éducation populaire œuvre particulièrement dans la deuxième sphère, l'*agora* mais qu'il situe (lui et l'organisation dans laquelle il est impliqué) en interaction avec l'*ecclesia*, l'espace politique public, dans sa visée de transformation sociale.

⁸² *ibid.*

⁸³ CASTORIADIS Cornélius, *ibid.*

Nous retiendrons à ce stade que le leader, pour raison d'agir (des convictions, des principes et des valeurs), dirige, mène, conduit sur un chemin, un groupe, en créant, en façonnant, en formant, dans son champ de l'éducation populaire qui se situe dans l'agora, en interaction entre le personnel (*oikos*) et le public (*ecclesia*).

V. Des concepts à l'épreuve du terrain et des matériaux

Au regard des premiers matériaux que constituent l'autobiographie raisonnée, le terrain et la phase exploratoire, des concepts complémentaires ont été convoqués pour apporter un éclairage tant sur la problématique que sur l'analyse future des entretiens. Nous les emprunterons à la philosophie et la théorie psychanalytique en nous appuyant sur l'hypothèse de Charlotte Herfray⁸⁴ que « penser vient de l'inconscient ». Nous évoquerons en nous saisissant de ces deux champs le charisme, l'autorité, le pouvoir et la responsabilité en ce qu'ils peuvent éclairer, interroger ou complexifier le leader en question.

A. Le charisme en démocratie

Reconnaissons-le, nous souhaitons éviter le concept du charisme, il nous semblait difficile à appréhender, daté (première partie du XXème siècle avec Max Weber) sans une réactualisation réelle, situé dans l'espace publique plutôt que dans les groupes restreints et surtout nous craignons de tomber de nouveau dans la question de typologies qui malgré tout restent hasardeuses. Mais d'une part, le terrain parle de charisme ainsi que la plupart des personnes avec qui on évoque la notion de leader, et d'autre part, le charisme a repris actualité auprès d'historiens et de philosophes, renouvelant avec des questions du présent son entendement. C'est le cas de Jean-Claude Monod, docteur en philosophie, chargé de recherche au CNRS, qui introduit son ouvrage *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*⁸⁵ de la manière suivante : « A l'heure où se multiplie les ouvrages qui vous apprennent à « développer votre charisme⁸⁶ », celui-ci se présente de moins en moins comme un « don » et de plus en plus comme l'objet d'une élaboration possible, d'un « travail », voire d'une technique. Il est vendu par des techniciens du

⁸⁴ Charlotte Herfray est docteur en psychologie et en sciences de l'éducation, psychanalyste, a été enseignant-chercheur à l'université de Louis Pasteur de Strasbourg.

⁸⁵ MONOD, *op.cit.*

⁸⁶ Remarque : il en existe aussi beaucoup pour développer son leadership « en toute circonstance ».

« développement personnel ». De même dans le cas des hommes et femmes politiques, le charisme implique aujourd'hui un jeu avec l'image et le récit de soi transmis et construits par et pour les médias, jeu qui relance indéfiniment la dialectique du quotidien et de l'extra-quotidien, du « comme tout le monde » et de l'exception. Et le caractère construit du *story telling* et de la communication politique conduit à faire tomber sous le règne du soupçon toute qualité qu'on pourrait être tenté d'attribuer en propre à une personnalité politique⁸⁷ ». La thèse de Monod est la suivante : « loin de représenter le reste archaïque d'une religiosité diffuse et d'un culte des héros, loin de s'opposer à la structure démocratique d'une égalité de principe de chacun avec chacun, c'est dans le cadre de la démocratie moderne que le problème du charisme devient crucial, car c'est sur le charisme que repose, plus que dans aucune autre forme de domination connue antérieurement, la sélection du dirigeant politique. La persistance, voire l'exacerbation du problème du charisme dans nos démocraties et Républiques contemporaines n'est pas une trace de la divinisation des gouvernants ; elle traduit l'idée (démocratique) de qualités qui distinguent, parmi les citoyens, certains d'entre eux, mieux « disposés » pour certaines fonctions. Autrement dit : ce serait alors précisément à partir du moment où l'on a cessé de penser que le pouvoir était exercé par des êtres ontologiquement et « naturellement » différents de leurs gouvernants que la quête d'un charisme s'est imposée, non pas au sens de la recherche d'une grâce surnaturelle, mais d'un « don » profane, de qualités exceptionnelles mais séculières, qui permettraient à quelques-uns de se faire accepter comme gouvernants. Cependant, ce charisme sécularisé (...) est exposé, par là même, à toute la précarité des choses de ce monde ».

Etymologiquement, le charisme vient du grec *kharisma* « la faveur, la grâce ». On retrouve d'abord ce terme en théologie ou ecclésiologie, dans divers textes où la source des faveurs et des dons (les charismes comme le don de guérison, le don des langues...) est nommé Esprit ou Dieu, et cette source attribue ces dons aux croyants dans une diversité de talents. Les charismes sont donc individuels mais renvoient à une unité, une source unique. Ce terme sort de l'usage uniquement spirituel à la fin du XIX^{ème} siècle, en particulier quand Max Weber l'introduit en sociologie de la domination, après le premier usage par Rudolph Sohm pour caractériser la qualité religieuse exceptionnelle des prophètes de l'Ancien Testament.

⁸⁷ MONOD Jean-Claude, *op.cit.*

Monod, au fil de son ouvrage, montre comment se sont faits et défaits les mouvements en quête de charisme, comment les situations ont amené parfois à s'en éloigner ou au contraire à s'en rapprocher, comment les arguments ont construit ou déconstruit le charisme, dans un mouvement de type dialectique. Il présente d'abord le charisme avec trois typologies : celle des légitimités⁸⁸ (Weber), celle de l'autorité⁸⁹ (Kojève) et celle des dominations⁹⁰ (Aristote). Il poursuit ensuite sa réflexion sur les dualités entre charisme et démocratie dans un mouvement perpétuel et vient interroger des failles dans ce « système » : la domination masculine (il évoque le « trouble dans le genre »), l'échelle individuelle du rapport à l'autorité (détour par la psychanalyse et la psychologie sociale⁹¹). Nous reprendrons ici seulement ses propositions en terme de paradigmes du charisme⁹² dans une perspective d'approfondissement de la démocratie :

- le charisme de fondation : il s'agit de celui qui initie, constitue, fonde un groupe ou une organisation, une nation, portant avec lui un paradoxe constitutif : « le charisme pose une loi ou un système dont tout le mérite consistera justement à pouvoir maintenir certaines « qualités » sociales, éthiques ou politiques, au-delà de la personne et de l'existence du fondateur »
- le charisme de résistance et de libération : il s'appuie sur « la capacité à imposer une ligne de rupture par rapport à une oppression ou à une occupation et à mobiliser contre celle-ci des forces d'abord disparates ». Monod prend appui sur les carnets de Résistance de René Char pour préciser ce charisme : « La dimension de risque assumé au plus noir de l'oppression, en rompant avec les « prudents »

⁸⁸ Weber a permis de banaliser la notion de charisme dans le champ politique. Concept d'abord théologique, il l'utilise en outil d'analyse sociologique pour regarder le pouvoir et la domination. Weber définit le charisme comme « une certaine qualité d'une personnalité individuelle, en vertu de laquelle elle est revêtue d'une aura extraordinaire et douée de pouvoirs surnaturels ou surhumains, ou tout au moins exceptionnels (...), ou encore qui est considérée comme un envoyé de Dieu ou comme un exemple, et en conséquence de quoi cet individu est considéré comme un « chef » ».

⁸⁹ L'approche de Kojève consiste en une phénoménologie de l'autorité, distinguant le type du Chef, de celui du Maître, du Père et du Juge.

⁹⁰ Pour Aristote, le chef dans le cadre de la *politeia* a affaire à ses égaux, en l'occurrence les hommes libres (donc ni les esclaves ni les femmes à cette époque).

⁹¹ Pour dépasser la critique liée au contexte de l'époque de Freud sur son hypothèse de la « horde primitive pour expliquer le chef », Monod se saisit de cette hypothèse construite dans une époque « trouble » pour poser la question de psychologie sociale directrice : « quels sont les ressorts de cette « limitation » du narcissisme individuel qui fait accepter de suivre avec enthousiasme un chef, jusqu'à sembler jouir de l'abandon à cette fusion dans le collectif et du renoncement, au moins apparent et momentané, à sa volonté propre ? » Deux hypothèses d'interprétation sont possibles : l'identification au meneur (qui possède des traits communs du « mené » mais amplifiés (les rendant ainsi admirables), et l'identification à un groupe (communion).

⁹² MONOD, *op.cit.*, p. 271-284

alors qu'aucune garantie de succès n'est donnée, confère, à celui qui a su faire face, l'autorité et la capacité d'être suivi ».

- le charisme de justice auquel peut s'adjoindre ou s'articuler un charisme de réconciliation consiste « dans l'intervention d'une forme de règlement des conflits qui permet d'apurer un passé de haines sans le faire tomber dans l'oubli, mais en le « travaillant » de façon à le surmonter ». En prenant l'exemple de Nelson Mandela, il précise que c'est son autorité morale (construite au cours de ses longues années passées en prison) qui seule rend possible le dépassement charismatique d'alternatives impossibles (la vengeance ou le déni de justice).
- le charisme d'égalité « relève de la manifestation éclatante de l'inanité de la postulation d'inégalité entre « races » ou entre « sexes », il s'atteste dans la lutte contre l'exploitation et contre les inégalités de groupes, de genres et de classes ». Ce charisme est « qualitativement » démocratique, il peut « redonner du souffle à l'invention démocratique et à la dynamique de l'égalité ».

Du point de vue de la théorie psychanalytique, le charisme n'est rien d'autre qu'un effet de transfert c'est-à-dire, « la réactualisation d'une structure qui s'est forgée au fil des premiers rapports du sujet avec les figures d'autorité et auxquelles on reste plus ou moins aliénés⁹³ ». De manière imagée, le charisme « réveille l'amour mythique qui nous est raconté dans les contes, l'envie de sortir de nous-mêmes, l'enthousiasme et l'espoir ». Il est en quelque sorte l'énonciation (par les mots et le corps) de ce qui a fait autorité pour nous.

Les paradigmes du charisme de Monod mettent œuvre cette mécanique de l'effet de transfert quelle qu'en soit la « nature ».

Les leaders identifiés dans le terrain correspondent à ces approches du charisme (même si on identifie de prime abord davantage des personnalités publiques), charisme qui pourrait selon Monod, se résumer en une rencontre entre une situation sociale déterminée (ou plusieurs imbriquées), d'où émergent des attentes, et une personne qui semble légitime pour « synthétiser » et représenter ces attentes. Ou encore, « la combinaison entre des convictions issues d'un social singulier et une situation où l'espace démocratique a pu s'ouvrir sous son effet ». Bien sûr, Monod situe son travail sur le charisme sur le plan politique à l'échelle des Etats, mais les éléments renouvelés de ce qui est constitutif d'un charisme en démocratie peut constituer des clés d'analyse du charisme exercé à l'échelle

⁹³ HERFRAY Charlotte, *Les figures d'autorité, un parcours initiatique*, éditions Erès, 2008, 173 p.

de l'*agora* de Castoriadis, c'est-à-dire, un lieu public-privé (l'association, le groupe, le collectif), en relation (articulé) avec la sphère publique politique mais aussi la sphère privée.

Pour terminer sur le charisme, Monod met en garde des risques toujours encourus par les leaders charismatiques (et politiques). En effet, le risque est toujours double :

- « Au plan descriptif et analytique, le danger est de céder à une certaine illusion « personnaliste », c'est-à-dire de croire que le pouvoir réside seulement dans les mains de son ou de ses détenteurs déclarés, visibles et politiques. (...) La focalisation sur la personne masque une organisation, des relais, des rouages⁹⁴ ». L'autocrate voire l'égocrate bénéficient de pouvoir parce qu'un système de cercles concentriques de dirigeants, une cour, un appareil disposant de multiples canaux le leur permet.
- Au plan politique et normatif, le danger est de céder à une illusion providentialiste : « celle-ci consiste à attendre une forme de « salut collectif intramondain »⁹⁵ » d'un homme ainsi investi d'espérances messianiques déplacées vers le champ politique.

Monod défend aussi l'idée qu'il existe une illusion inverse des précédentes : l'illusion des bienfaits automatiques de l'impersonnel. « Au plan descriptif, l'erreur consiste à croire que le retrait du pouvoir politique et de la puissance de l'Etat serait automatiquement générateur d'une augmentation de la liberté et de l'égalité. Une certaine « dépolitisation » et un « Etat faible » (réduit aux fonctions régaliennes et sécuritaires) peuvent tout à fait satisfaire les intérêts du « marché libre », aux dépens de volontés démocratiques et de décisions économiques qui serviraient davantage les intérêts de la majorité des citoyens que des groupes de possédants. L'idée que le peuple n'a plus en son pouvoir la détermination des grandes orientations économiques mais que celles-ci sont de l'ordre d'une contrainte objective, contribue circulairement à l'affaiblissement symbolique du politique⁹⁶. »

Cela rejoint en partie les critiques portés par Le Texier, Avare et Sponen sur *la rationalité managériale*.

Peut-être trouvons-nous là une piste parallèle pour comprendre pourquoi le leader dans les associations ne « doit » pas exister, que l'association doit être impersonnelle, c'est-à-

⁹⁴ MONOD Jean-Claude, *op.cit.* p.296

⁹⁵ *ibid.* p.298

⁹⁶ MONOD Jean-Claude, *op. cit.* p.303

dire maintenir l'illusion de la liberté et de l'égalité sans que rien, ni personne ne puisse faire autorité des principes qui pourtant la sous-tendent.

Monod termine son propos par quelques lignes de progrès vers un charisme démocratique, en particulier « la reconnaissance de la circulation du charisme dans la démocratie et la rupture avec toute idée d'un charisme unique, ce qui interdit au chef de parti ou d'Etat de considérer qu'il détient le pouvoir comme sa propriété⁹⁷ ». Nous retrouvons aussi cette idée dans le champ associatif.

B. Autorité – Pouvoir – Responsabilité

Si nous prenons l'image du nœud borroméen⁹⁸ (entrelacs de trois cercles interdépendants, si l'on en ôte un, les autres se libèrent, aucun n'est supérieur ou inférieur, chacun est différent), nous pouvons associer autorité au pouvoir et à responsabilité et inversement. L'autorité confère du pouvoir et l'autorité engage une réponse à ce qu'on fait du pouvoir qui nous est donné. La responsabilité se lit au regard du pouvoir mais aussi de l'autorité. Le pouvoir sans autorité risque de compromettre la responsabilité.

Dans la théorie psychanalytique, Jacques Lacan a utilisé cette image des cercles borroméens pour articuler trois dimensions de l'appareil psychique : la dimension imaginaire, la dimension symbolique et le réel. En voici une représentation :

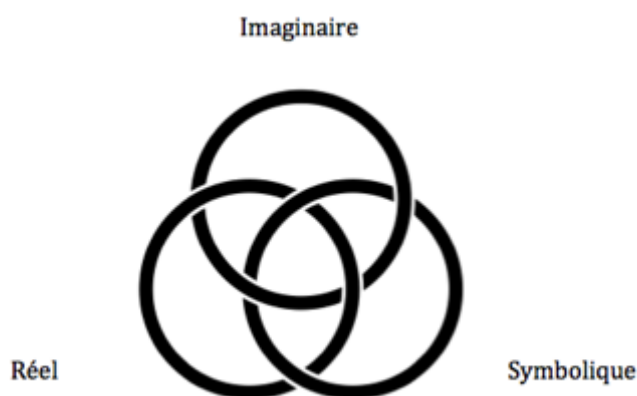


Figure 1 : nœuds borroméens de l'appareil psychique selon Lacan

⁹⁷ *ibid.*

⁹⁸ Ce symbole a été utilisé dans des champs variés : le christianisme pour évoquer la trinité, les mathématiques ou encore la psychanalyse pour évoquer selon Lacan les liens entre l'imaginaire, le symbolique et le réel.

Dans un premier temps, nous nous appuyerons sur les travaux de Joseph Rouzel⁹⁹ qui propose d'associer ce triptyque de l'appareil psychique à trois dimensions qui s'y associent : pouvoir, autorité et décision. Ce triptyque comme tout modèle n'est pas la chose, il permet de rendre compte d'un discours, de tirer des fils de compréhension d'une situation.

1. L'imaginaire

L'imaginaire relève des images, des images que l'on se fait de soi et d'autrui. Mais ces images sont des illusions, ce n'est pas soi, ce n'est pas l'autre. Nous pouvons lire notre reflet, notre image dans l'autre mais cette lecture engendre toute une série d'affects, de l'amour à la haine, en passant par leurs intermédiaires (la jalousie, l'envie...).

Pour la psychanalyse, le pouvoir relève de l'imaginaire car le plus souvent il nous embarque dans des artifices, des jeux de séduction, de parade, de domination. Nous disposons tous d'un pouvoir mais il s'agit de ne pas en abuser. En philosophie, on trouve des auteurs (comme Hannah Arendt) qui tentent de distinguer pouvoir et domination et de situer le pouvoir plus proche de son étymologie, à savoir comme une aptitude des hommes à agir de manière concertée.

2. Le symbolique relève de l'autorité

Le symbolique relève de la parole et du langage, c'est ce qui spécifie l'être humain de l'animal. Pour la psychanalyse, ce symbolique est la capacité à représenter l'absence. Il ordonne et organise les rapports entre les hommes et structure notre psychisme. Comme nous l'avons vu précédemment, les linguistes s'intéressent aussi à ce champ en ce qu'il permet de représenter le monde, le rapport au monde, le rapport à soi, le rapport aux autres, il est donc d'ordre culturel. Selon Rouzel, « en tant que telle, l'autorité relève de l'appareil symbolique en ce qu'elle s'impose par la nomination fondée sur la discrimination, donc la différence des places. L'appareil symbolique tout à la fois nous sépare et nous unit : tous égaux devant la loi de la parole et du langage, c'est-à-dire tous différents. Détient l'autorité celui à qui elle est conférée. *Confere* vient du latin : porter

⁹⁹ ROUZEL Joseph, *Travail éducatif et psychanalyse*, Paris, Dunod, « Santé Social », 2014, 240 p. Joseph Rouzel est psychanalyste, ancien éducateur spécialisé, formateur de travailleurs sociaux, a publié de nombreux ouvrages autour de l'intervention sociale, la supervision, l'acte éducatif... et créé notamment une collection chez Erès. Il est aussi poète.

ensemble ». Autrement dit, l'autorité prend forme à partir d'une délégation du groupe ou du collectif.

3. Réel de la décision

« Que serait l'autorité nouée aux oripeaux imaginaires du pouvoir qui ne produit aucun effet ? », s'interroge Rouzel. En effet, seul le réel de la décision va permettre de nouer ensemble l'imaginaire du pouvoir et la symbolique de l'autorité. Occuper une place d'autorité oblige à des actes. Dans la théorie psychanalytique, le réel est défini comme « l'impossible¹⁰⁰ », l'impossible à s'en faire une image, l'impossible à traduire en mot. Il se présente comme une faille, une effraction, une déchirure dans les images et les symboles. Rouzel prend l'expression des « foirades » de Samuel Beckett, « ça rate », précise Beckett dans *Cap au pire*, il s'agit alors de « rater encore, rater mieux ». Et ce « rater mieux » pourrait faire emblème aux instances de décision.

Le mot décision (du latin *decidere*, trancher, de *caedere*, couper) par son étymologie nous conduit vers l'autorité qui tranche une question, elle sous-tend une délibération avant de trancher. Elle mobilise la subjectivité et la situation objective d'indécision qu'il faut justement trancher. Pour Rouzel, « la décision est proche du saut dans le vide » pour celui qui détient l'autorité, car il ne peut s'appuyer ni sur les images qu'il a de lui ou des autres (donc pas sur son pouvoir éventuel), ni sur un raisonnement purement logique s'appuyant sur la symbolique, « quelque chose le dépasse ». Le réel de la décision est le « qu'est-ce qui leur a pris ? » que l'on attribue à des actes que l'on pourrait parfois qualifier d'héroïques, qui dans le contexte, n'auraient pas dû être commis d'un point de vue logique. « L'autorité peut donc être, dans certaines circonstances, conférée au nom de principes supérieurs eux-mêmes, alors que la personne qui l'occupe ne détient aucune légitimité. C'est une décision, un acte qui tranche¹⁰¹ ». Rouzel pour illustrer son propos, cite César qui transgresse la loi de la cité romaine et lance son « *Alea jacta est* » ou De Gaulle qui décide d'être la voix de la France et emploie le terme de résistance à la fin de son discours, terme qui engendrera la Résistance. L'éthique de conviction est au travail.

¹⁰⁰ Terme employé par Jacques Lacan pour signifier le réel.

¹⁰¹ ROUZEL Jacques, *op.cit.*

4. Où se situe la responsabilité ?

Il convient en premier lieu de répondre de l'autorité qui a été conférée. Il ne s'agit pas de confondre celui ou celle qui incarne l'autorité avec le principe qu'il ou elle représente et dont il ou elle s'autorise pour la mettre en œuvre. Etymologiquement, responsabilité vient du latin *respondere* « répondre de, se porter garant » pour signifier répondre de ses actes. *Respondere* est apparenté à *sponsio*, « la promesse solennelle ». L'autorité accordée est promesse dont il faudra répondre par un acte. Répondre d'une promesse faite librement à autrui en réalisant une action dans un sens défini mais aussi répondre de ce qui « habille » la promesse.

En second lieu, la responsabilité appelle l'humanité, le « visage » de Lévinas¹⁰², l'altérité. Elle est du registre de l'éthique. Du côté de la psychanalyse, la responsabilité est l'un des versants possibles de la « dette », l'autre étant la culpabilité. Cette dette est contractée symboliquement auprès de ceux qui nous ont institués *ès* humanité. Nous avons besoin de « répondants » pour que des paroles nous parlent, des « répondants que nous mettons en place de figures d'autorité »¹⁰³.

La responsabilité se situe donc dans un lien étroit entre l'autorité, la décision et le pouvoir.

C. Figures d'autorité et transmission

Loïc Andrien¹⁰⁴ a proposé à diverses personnes naviguant dans les sciences de l'éducation, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie ou la psychanalyse, baignant ou ayant baigné dans le travail social et plus particulièrement l'éducation spécialisée, de témoigner, d'élaborer un récit autour des figures d'autorité qui les ont marquées et fait « grandir », des « passeurs d'humanité ». Il précise en introduction qu'il s'agissait de proposer à chacun de livrer à sa façon, « ce qui a été pour lui une rencontre avec une personne ayant fait, à un moment donné, autorité. Une personne ou plusieurs, des gens connus ou inconnus, qui les ont accompagnés durant un petit bout de chemin¹⁰⁵ ». Dans cet ouvrage, au fil des témoignages, on identifie un passeur, un modèle, un maître, un

¹⁰² POCHE Fred, *Penser avec Arendt et Lévinas, Du mal politique au respect de l'autre*, éditions Chronique sociale, 1998

¹⁰³ HERFRAY Charlotte, *Penser vient de l'inconscient, la méthode de l'entraînement mental*, éditions Erès, 2012

¹⁰⁴ Loïc Andrien est éducateur spécialisé, fondateur et rédacteur en chef de la revue *Zeo* – Zone entièrement ouverte et membre du comité de rédaction de la revue *Cultures et Sociétés*.

¹⁰⁵ ANDRIEN Loïc (sous la direction de), *Passeurs d'humanité*, édition Erès, 2008, 175 p.

enfant, un homme ou encore tout simplement une rencontre. Ils illustrent assez clairement ce que Charlotte Herfray énonce sur la transmission : « Transmission et acquisition sont les deux pôles de la problématique de l'institution. Le désir de transmettre ou le désir d'acquiescer ne peuvent en aucune manière faire l'objet d'une prévision objective, programmée selon un « projet » rationnel. Instituer, ce n'est pas inculquer des formules ni dresser les êtres à adopter certains comportements. C'est prêter main forte pour que les postulants puissent grandir *ès humanités*¹⁰⁶ ».

Andrien porte une intention à travers cet ouvrage : « Pour que se propage encore une certaine idée de l'acte politique de transmission. Acte citoyen qui nous engage chacun dans notre subjectivité, de ne se penser individu et sujet que dans l'altérité et le collectif¹⁰⁷ ». Cette intention est née lors d'une intervention de Charlotte Herfray auquel il assistait. « Charlotte Herfray avance que sous le couvert d'une supposée crise de l'autorité, nous assistons en réalité à une crise de la culture, une crise de la transmission, du passage, de *l'institution ès humanités*¹⁰⁸ ». Cela passe par des paroles et des récits de ceux qui nous ont précédés, cette transmission à l'heure actuelle se pense de plus en plus transversale, entre pairs, comme nous l'avons vu précédemment, mais elle doit aussi se penser de manière transgénérationnelle. Il ne s'agit pas là d'une question d'âge mais de culture inscrite dans un temps long d'humanité.

« Les figures qui ont su éveiller et mobiliser mes idéaux et ceux de quelques-uns de mes contemporains se situent dans la perspective d'une formation humaniste jamais achevée, et qui vise une transmission jamais exhaustive. Ce qui fait de ceux qui épousent ces idéaux des « passeurs » : qu'ils soient dans l'ombre ou la lumière, ils travaillent à l'envers du tapis. Seuls ceux qui contemplent le tapis à l'endroit sont en mesure d'apprécier le travail ! Et la possibilité de contempler le chef d'œuvre (si chef d'œuvre il y a) ne peut également se faire que dans « l'après-coup » ! » témoigne ainsi Herfray¹⁰⁹ dans cet ouvrage.

¹⁰⁶ HERFRAY Charlotte, *De la pluralité des théories*, in *Entre pratique et théorie*, Le Coq Héron n°176, Erès, 2004

¹⁰⁷ ANDRIEN Loïc, *op.cit.* p.13

¹⁰⁸ ANDRIEN Loïc, *op.cit.* p21.

¹⁰⁹ HERFRAY Charlotte, « Mes figures d'autorité », in *Passeurs d'humanité*, Erès, 2008

D. Autorité encore

Le terme d'autorité date du début du XII^{ème} siècle. Il est emprunté au latin classique *auctoritas*, dérivé de *auctor*, qui provient du verbe *augere*, « augmenter » et signifie « celui qui accroît ». *Auctor* a donné le terme auteur, mais désigne aussi le fondateur, le conseiller ou encore le garant.

Nous avons vu que le charisme est attaché à la notion d'autorité. Jean-Claude Monod avant d'avancer vers de nouvelles pistes de charismes en démocratie, estime que l'on peut « définir l'autorité positivement (même si dans l'histoire, « l'autoritarisme a accompagné comme son ombre l'autorité¹¹⁰ ») comme figure, personne ou source à laquelle on peut se fier, à laquelle on peut accorder confiance dans sa parole, ses conseils, voire ses ordres, dans les savoirs ou les règles qu'elle peut nous transmettre. C'est en ce sens seulement qu'une société totalement dépourvue d'autorité, si elle était pensable, serait source d'angoisse ou d'appauvrissement, dès lors que serait refusé *a priori* à toute source, à toute personne ou à toute institution le bénéfice d'une antériorité, d'une expérience, d'un savoir conférant à sa parole, à ses conseils ou à ses prescriptions une certaine valeur, une « fiabilité » reconnue, un « crédit » au moins provisoire. Le caractère progressif de tout apprentissage, la dissymétrie dans l'expérience du monde et dans l'accumulation individuelle du savoir entre enfant et adulte confèrent à l'autorité une place évolutive mais nullement réductible à l'imposition d'un rapport de force – on y verra plutôt le canal d'une distribution de ce que le temps de la vie permet de s'approprier sur un mode différencié. Toute autorité, en ce sens, est provisoire et relative, inscrite dans l'horizon d'une relève. »

Cette définition apporte aussi une ouverture vers une dimension sensible et pas seulement rationnelle du charisme associé à l'autorité.

Dans la théorie psychanalytique, l'autorité résulte d'une reconnaissance « qu'autrui adresse à une personne¹¹¹ », nul n'est maître de l'autorité. « Elle implique des liens spécifiques qui s'établissent avec des êtres à la parole desquels nous faisons confiance¹¹² ». Charlotte Herfray fait lien à la transmission transgénérationnelle évoquée précédemment, en précisant que l'autorité, c'est la place (symbolique où par exemple les religions ou cultures mettent un Dieu ou un vide) « d'où viennent les paroles qui

¹¹⁰ MONOD, *op.cit.*, p. 249

¹¹¹ HERFRAY Charlotte, *Les figures d'autorité*, édition Erès, 2008

¹¹² *op.cit.* p.10

comptent, celles qui auront sur nous un pouvoir d'influence, celles qui nous permettront de croître, de vivre et de mourir, car ce sont des paroles investies d'autorité du fait qu'elles émanent d'un Autre, cet « Auctor-Auteur », auquel nous devons l'éveil de notre connaissance et de notre conscience¹¹³ ». Cet Autre originel est celui symbolique qui a donné une parole à l'*infans* (l'enfant, celui qui ne sait parler) pour que - par les *inter-dits* - il puisse devenir un *parlêtre*, un être qui parle, un être humain. « Comme toute institution, la famille est un fait culturel. Elle a pour finalité d'instituer l'*infans* dans la culture, afin de lui permettre de croître en humanité. Elle l'institue également dans une conjoncture : la culture spécifique de son temps. Ainsi, pourra-t-il prendre rang et place dans le monde social et dans l'espèce humaine toute entière, espèce dans laquelle la pensée peut commander aux pulsions¹¹⁴ ».

En ce sens, l'autorité est profondément éthique¹¹⁵ puisqu'elle institue l'*infans* à se mettre en marche de son devenir, sa *pleine humanité*. Tout au long de la vie, cette parole initiale sera renouvelée au gré des rencontres. Si cette parole initiale était d'amour, elle ouvrira, si elle était imprégnée de haine, elle appellera réparation par la parole d'autres prenant provisoirement la place de cette parole initiale. « Le « roman de la rencontre » peut se raconter de mille manières. Il tourne autour de la question de l'identité : la nôtre et celle de l'autre¹¹⁶ ». Ces rencontres vont parfois permettre « l'avènement d'une promesse qu'un Autre n'a pas tenue, mais qu'un Autre venant à la place de celui qui a laissé tombé, peut reprendre ». Par les rencontres, circulent les richesses d'un « humanisme respectueux et convivial », elles peuvent être le lieu « d'un échange vivifiant, d'un peu de lumière pour l'esprit, d'une avancée symbolique où se déploient le goût et la saveur des choses, dans la mesure où un sujet n'a pas renoncé à prendre soin de lui-même. Il faut, pour cela, un minimum d'amour envers soi¹¹⁷ ».

Le parcours à travers les signifiants qui jalonnent l'étymologie d'autorité (auteur, instigateur, Dieu, fondateur, celui qui a une responsabilité pouvant imposer obligation et

¹¹³ *ibid.* p.14

¹¹⁴ *ibid.* p. 21

¹¹⁵ Herfray explique que l'Œdipe est un organisateur psychique qui invite l'enfant à découvrir pour s'humaniser le plaisir d'investir son « désir » dans d'autres objets que ceux de la pulsion et de la satisfaction immédiate. En ce sens, il structure le sujet en articulant « désir » et règles, c'est une exigence d'éthique. « C'est un « inter-dit » qui nous signifie que tout n'est pas permis, que le bien et le mal existent et que nous avons à répondre de nos choix et de nos actes. Ainsi se transmet de génération en génération, le sens du droit et du devoir qui prend sa source dans l'autorité accordée à la parole de l'Autre... C'est grâce à cette parole fondatrice que les humains acquièrent le sens de la « dette » et que le sujet divisé que nous sommes tous devra élaborer ses choix à travers les conflits et la négativité qui l'habitent ». *Ibid.* p.26
L'autorité est ainsi le véhicule de l'éthique.

¹¹⁶ *ibid.* p.31

¹¹⁷ *ibid.* p.47

obéissance puis textes ou encore considération morale dont jouit une personne) nous invite aussi à considérer que dans les rencontres que nous effectuerons tout au long de notre vie, « nous cherchons et recherchons cet Autre qui est supposé être, avoir et savoir. Sa parole peut être ressentie comme vivifiante par l'être en recherche. Elle peut aussi séduire et le conduire là où il n'avait pas prévu d'aller. Il peut être un modèle qui va nous guider pour aborder les « allées du symbolique », en quête de conscience et de connaissance, comme il peut être un modèle pervers qui nous entraîne sur les berges d'une jouissance mortifère¹¹⁸ ». Cette figure qui nous accompagne est une « énigme qu'il revient à chacun de résoudre en ce qui le concerne ». Elle « émerge d'un amalgame subtil entre fantasmes et réalité ».

Ces rencontres nous permettent de nous rappeler que nous avons des qualités humaines, il s'agit même d'un devoir de les conquérir, et cette conquête se fait à partir de ce que nous ont transmis ceux qui nous précédaient (la culture). Elles exigent donc un engagement personnel.

VI. Éléments retenus

Nous retiendrons donc de ce cheminement parfois sinueux dans les eaux théoriques de la philosophie et de la psychanalyse que l'autorité est du registre de l'éthique et donc culturelle, elle est conférée, nous n'en sommes pas maître puisqu'elle résulte d'une reconnaissance. Elle est incarnée. Mais ce n'est pas la personne en tant que telle qui est l'autorité, elle n'en est que l'énonciation. L'autorité est saisie dans la parole que porte cette figure, cette représentation. Cette parole exerce un pouvoir d'influence. « Nul n'est maître ni de l'autorité dont il est susceptible d'être investi, ni des effets de sa parole¹¹⁹ ».

Le pouvoir est lié à un statut dans une hiérarchie, une organisation qui donne une place à partir de laquelle on prend des responsabilités de fonction y compris parfois pour commander et prendre des décisions pour d'autres.

Pouvoir et autorité ne se confondent pas mais s'articulent, se « frottent » dans l'action, la décision, la responsabilité.

Dans cet entendement, les statuts et fonctions que l'on occupe dans une organisation correspondent à une hiérarchie, c'est-à-dire étymologiquement « le gouvernement du sacré », il est affaire de lien social dans un montage institutionnel qui opère pour que « ça

¹¹⁸ *ibid.* p.58

¹¹⁹ HERFRAY Charlotte, *op.cit.* p.49

crée¹²⁰ ». A partir de ces statuts et fonctions, nous endossons des rôles, des manières d'habiter, de faire, qui énoncent des éléments du désir et nos affects. Mais il arrive que des hiatus dans l'organisation viennent interroger la place symbolique où l'on nous a mis, lieu d'où agit l'autorité.

Cet ensemble confirme notre inscription sociale, tant depuis l'identité que de notre agir, et les leaders dans les associations d'éducation populaire, par la place particulière, « d'exception », *primus inter pares*, sont responsables, doivent (exigence éthique) répondre d'une part d'une dette contractée auprès d'un Autre dont la parole (don) les a institués *ès* humanité et d'autre part d'une transmission de cette culture participant au développement de sujets certes divisés mais appelés à vivre leur « pleine humanité ».

Dans une perspective non-utilitariste de l'humain, nous pouvons reprendre à notre compte le triptyque de Marcel Mauss¹²¹ dans son *Essai sur le Don* : donner, recevoir, rendre, constitutif du lien social, et donc structurant. Le don (qui équivaut au symbole) est jeu dans lequel peut se déplacer l'individu d'intérêt pour et d'intérêt à, d'obligation et de spontanéité.

VII. Recadrage de la question de recherche

La vie associative en France est foisonnante et continue de se développer. Elle touche tous les secteurs de la vie des citoyens et réunit en son sein des personnes désireuses de participer, s'engager, pour eux-mêmes, pour d'autres, etc. Des valeurs sont à l'œuvre, parfois clairement énoncées et revendiquées parfois elles ne s'observent que dans les actions mises en œuvre. Quelques soient les champs, des individus prennent du temps pour que les objets qui ont été définis par les fondateurs de l'association puissent se traduire en actions concrètes.

Dans les associations d'éducation populaire qui promeuvent l'émancipation des individus, l'autonomie, la responsabilité... il existe des associations qui estiment que ces valeurs, qui se définissent au travers du projet associatif, ne sont pas seulement tournées vers l'extérieur pour le grand public ou un public cible mais qu'elles sont aussi tournées vers l'intérieur, en direction de ses membres qui participent, c'est-à-dire qui prennent part et qui apportent leur part.

¹²⁰ Jeu de mot de Joseph Rouzel, in « Pouvoir, autorité et décision dans l'action sociale », *op.cit.*

¹²¹ MAUSS Marcel, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France, 2007, 248 p. Marcel Mauss est considéré comme le précurseur du structuralisme.

Cette dynamique interne est portée voire incarnée par des individus. Souvent les statuts (lois définies par les fondateurs et réactualisées par les suivants) définissent les modalités de décision, à savoir l'exercice du pouvoir : qui peut et comment décide-t-on d'agir de telle ou telle manière. Mais cela ne suffit pas à garantir le fonctionnement, pas de pensée magique en la matière, pas de révélation divine qui dicterait l'organisation et la conduite de chacun des membres, mais bien une institution sociale (lieu où s'organise concrètement la vie des membres et où s'incarnent aussi les contraintes sociales) portée, imaginée, animée par des individus. Ces individus prennent l'initiative pour conduire, interroger, proposer, orchestrer ce mécanisme interne où l'émancipation, l'autonomie, la responsabilité des membres, y compris d'eux-mêmes, sont possibles. Cela est possible car des conditions sont réunies par héritage (parce que l'association a, dès ses origines, pensé et organisé ce travail régulier de fonctionnement interne) ou par une situation nouvelle qui vient interroger le fonctionnement interne. Il n'est pas évident de prime abord de reconnaître que certains individus prennent l'initiative et vont donc influencer d'autres individus dans une association qui vise l'autonomie, etc. Et en même temps, c'est aussi une reconnaissance que la parole d'un individu peut concrètement être prise en compte. Qu'on les appelle moteurs, activateurs ou leaders, ces individus agissent au sein de l'association par l'autorité qui leur est accordée par les pairs, les autres membres, davantage que par leur statut (de président ou directeur par exemple). Les membres reconnaissent à ces individus le pouvoir, la capacité de transmettre une parole, incarnée et agissante des valeurs de l'association à laquelle ils adhèrent. Qui sont ces individus qui prennent l'initiative à un moment donné, dans un espace donné ? Comment sont-ils devenus leaders ? Comment interviennent-ils ? Quelles sont leurs intentions ? Que transmettent-ils ? Comment évoluent-ils dans le temps ? Autant de questions à poser à ces individus qui se reconnaissent ou non leaders eux-mêmes.

Chapitre quatre : Choix d'une méthode

I. Essai exploratoire non concluant

Dans le travail exploratoire de la question de recherche, j'ai choisi la méthode d'observation, inspirée des outils de l'anthropologie présentée par Emilia Marty¹²². Séduite par la personne, son champ et ses méthodes, je souhaitais tester une méthode me permettant ainsi d'allier un outil que je pratique régulièrement (l'appareil photographique), un objet en lien avec les questions autour du leader (le corps, les gestes), dans une contrainte calendaire donnée.

Dans la mise en œuvre de ce travail d'observation, je saisis l'opportunité d'un événement d'une semaine à Clermont-Ferrand, organisée par diverses organisations dont le CREFAD Auvergne, en novembre 2011 sur la thématique : l'éducation populaire et la participation des acteurs. Il me faudra constater que cette observation ne permit ni distance, ni regard extérieur sur la méthode et l'objet d'observation.

Néanmoins, retenons de ce travail d'observation différents éléments :

- éviter l'urgence et la mise en œuvre rapide (la sollicitation d'un point de vue extérieur pour « juger » de l'opportunité et des conditions de mise en œuvre peut constituer une réponse)
- négocier la place d'observatrice qui tente de ne pas perturber l'événement : accord des organisateurs, présence avant le démarrage avec l'outil (appareil photo) pour entrer dans le paysage ordinaire des participants
- circonscrire au maximum l'objet d'observation particulièrement si le temps de l'événement est long
- préparer de manière opérationnelle son matériel.

L'actrice occupe donc parfois le terrain au détriment de la chercheuse.

II. Choix d'une nouvelle méthode

Après ce premier essai-erreur, il était nécessaire de repartir aux sources de méthodes de recherche en sciences sociales plus adaptées tant à mes capacités qu'à mon objet.

¹²² Anthropologue, a été chargée de recherches au CNRS. A publié « Les enfants de l'oubli » Dunod 1996 et en collaboration « La démocratie en organisations » Kliensieck 1984. Emilia Marty est intervenue lors d'une session SIAES pour présenter l'anthropologie et ses outils d'investigation.

La première difficulté pour trouver une méthode résidait dans l'un des éléments de ma problématique : comment identifier, choisir et solliciter des personnes qui seraient leaders, alors même qu'elles ne se nomment pas comme telles ?

J'identifiais des leaders autour de moi, en particulier dans le Réseau des Crefad. Mais la trop grande proximité ne permettait pas une distance opérante, ce sont des collègues du Réseau des Crefad d'où est né en partie mon objet de recherche ou des personnes investies dans d'autres associations que je côtoie régulièrement.

La seconde difficulté était temporelle. Mon temps consacré à la recherche est délimité par un travail occupant une part prépondérante de mon agenda et par la vie familiale.

Je suis donc partie en quête d'une méthode qui réponde aux critères suivants :

- il me semblait important de poser une seule question car d'une part, je présupposais une aisance de parole de la part des potentiels leaders à rencontrer et d'autre part, je me méfiais de moi-même en situation, l'actrice « collant » parfois trop à son objet. Il me semblait donc opportun d'émettre une question suffisamment ouverte pour laisser libre-cours au cheminement de pensée de l'interviewé.
- identifier des personnes que je ne connais pas qui pourraient être des leaders mais qui ne se nomment pas comme tel.

Mes pérégrinations documentaires me conduisent à Sophie Duchesne et plus particulièrement à son article intitulé « la pratique de l'entretien dit « non-directif » »¹²³. Directrice de recherche CNRS¹²⁴ au CEVIPOF¹²⁵, elle précise tout d'abord sa source, Guy Michelat, lui-même sociologue et directeur de recherche émérite CNRS au CEVIPOF. Elle explique dans son introduction que cet entretien dit « non-directif » vient de Carl Rogers et de la pratique thérapeutique qu'il a mise au point, le « counseling »¹²⁶ et que cette technique a été utilisée pour une recherche-action dans une entreprise d'électricité nord-américaine pour accroître sa productivité. « Les principes de ce type d'entretien ont été mis au point pour pallier le décalage évident entre les questions posées par les

¹²³ DUCHESNE Sophie, « Pratique de l'entretien dit « non-directif » », in *Les méthodes au concret*, 2000, CURAPP, PUF, pp. 9-30

¹²⁴ Centre National de la Recherche Scientifique

¹²⁵ Centre de recherches politiques de Sciences Po

¹²⁶ ROGERS Carl, « The Non-Directive Method as a Technique for Social Research », in *American Journal of Sociology*, janv. 1945

chercheurs et les sujets abordés par les travailleurs interrogés durant l'enquête. L'entretien « non-directif » favorise un déplacement du questionnement, tourné vers le savoir et les questions propres des acteurs sociaux. » Dans ma situation, il ne s'agit pas tant de décalage mais tenter d'éviter de « plaquer » mes idées ou sous-entendus de la question au cours de l'entretien.

Il s'agit donc de laisser la personne explorer par elle-même l'étendue ouverte de la question posée au départ sans guider la personne par une série d'interrogations rassemblées dans un guide. En effet, la caractéristique essentielle de l'entretien « non-directif » est qu'une seule question est posée par l'enquêteur, c'est « la consigne ». Pas d'autres questions à prévoir, les seules interventions complémentaires qu'apporte l'enquêteur sont pour soutenir la personne interrogée dans le développement et l'approfondissement de sa réponse.

Sophie Duchesne met en garde sur l'utilisation de cette méthode auprès de personnes qui « disposent d'un haut degré de maîtrise de la parole, qui sont, socialement, voire professionnellement, fréquemment en situation de parler en public, de faire des discours, de convaincre, d'exposer (...).¹²⁷ » Elle estime en effet que ce public est habitué d'avoir un auditoire plus ou moins captif et il leur est difficile de se déplacer vers une place plus modeste dans un échange. Par rapport à cette réserve, il était en effet possible que les potentiels leaders que j'allais rencontrer aient une aisance de parole. Néanmoins je porte aussi dans les éléments de la question l'idée que ces leaders ne sont pas des tribuns, leur parole est donnée dans une optique d'échange et non univoque. De plus, étant relatifs à un groupe, une structure, un projet, leur enjeu éventuel de pouvoir personnel est donc limité.

Ensuite, Sophie Duchesne invite à définir les critères qui permettront d'établir un échantillon qualitatif. Elle reprend le « principe de diversification » de l'échantillon plutôt que de représentativité¹²⁸ pour porter attention sur la diversité des personnes que l'on souhaite interviewer. Pour ma recherche, la diversité est limitée car dépendante des personnes-relais qui m'auront indiqué des personnes à rencontrer et surtout dépendante des moyens à ma disposition, mon temps et mes déplacements étant contraints. L'enjeu est donc de tirer le maximum du minimum.

¹²⁷ DUCHESNE Sophie, *op.cit.*, p.13

¹²⁸ *ibid.*, p.11. Elle cite Jean-Marie Donégani, Guy Michelat et Michel Simon.

DONEGANI Jean-Marie, MICHELAT Guy, SIMON Michel, *Représentations du champ social, attitudes politiques et changements socio-économiques*, rapport multigr., Institut de sociologie de l'Université des Sciences et Techniques de Lille et CEVIPOF.

Il s'agit par la suite d'obtenir les contacts de personnes à rencontrer répondant aux critères. Sophie Duchesne propose une solution qui m'apparaît très adaptée pour répondre à mes besoins : « interroger des gens que l'on choisit « par relations », parmi les fréquentations des gens que l'on connaît. ¹²⁹ » L'idée est de solliciter des personnes que l'on connaît (si possible dans une grande diversité) afin qu'elles proposent des personnes de leur connaissance ou entourage qu'elles veulent bien nous adresser. Elle estime que deux règles sont à respecter : ne pas connaître directement la personne rencontrée (c'est justement ce que je cherchais à éviter) pour garantir la confidentialité des propos tenus, et vérifier qu'il n'y ait aucune contrainte de quelque nature qui soit entre la personne-relais et la personne adressée qui obligerait cette dernière à accepter l'entretien.

Enfin, une fois sélectionnées les personnes parmi celles que son entourage lui a adressées, l'enquêteur prend contact directement et sollicite un entretien en présentant de manière assez « vague » de quoi il va s'agir. On ne demande pas aux personnes-relais d'intervenir, elles pourraient influencer l'entretien ultérieur. Leur fonction relais permet surtout de se détacher rapidement de la question inévitable de la personne interviewée, pourquoi c'est à elle qu'on s'adresse. En l'occurrence, pour ma recherche, c'était la possibilité d'évacuer la question : « pourquoi m'a-t-elle désignée comme leader ? » ou « a-t-elle estimé que j'avais quelque chose à apporter sur les questions de leader ? » Je pouvais sincèrement répondre que je ne le savais pas et si besoin rappeler la méthode choisie pour arriver à elles.

Au cours de l'entretien, Sophie Duchesne rappelle l'importance de laisser avancer la personne à son rythme, selon les circonvolutions propres de sa pensée, en intervenant le moins possible, en employant éventuellement pour soutenir la personne, des onomatopées, de répéter la fin d'une phrase, de relancer très ouvertement, de laisser le temps des silences. Elle propose aussi que les questions signalétiques ne soient posées qu'en fin d'entretien. Elle fait porter attention au temps qui suit l'arrêt du dictaphone, d'autres paroles ou formulations peuvent arriver.

Pour ma part, après le premier entretien, j'ai constaté que solliciter la personne pour remplir le questionnaire en présence créait un changement brutal dans la relation et déstabilisait la personne. Aussi j'ai choisi d'envoyer ultérieurement par courriel le

¹²⁹ *ibid.*, p.14

questionnaire signalétique. Cela m'a permis aussi d'y glisser quelques questions complémentaires sur le leader.

A. Protocole employé

En adaptant la méthode présentée par Sophie Duchesne à ma recherche, j'ai donc défini le protocole suivant :

- déterminer des critères de diversification des personnes-relais à solliciter
- déterminer des critères de diversification des personnes à sélectionner parmi l'ensemble fourni par les personnes-relais
- prendre contact avec ces personnes pour déterminer une date et un lieu de rendez-vous
- réaliser un premier entretien
- évaluer ma manière de le réaliser
- réaliser les entretiens suivants
- envoyer les questions signalétiques
- transcrire les entretiens

Rappelons que pour Sophie Duchesne, il existe des critères « classiques » tels l'âge, le sexe, la position sociale, l'appartenance religieuse, l'origine géographique qui « constituent des critères évidents de distinction des modalités d'appartenance à des univers culturels différents. A cela s'ajouteront (...) les critères de diversification de l'échantillon au thème spécifique de l'enquête.¹³⁰ »

B. Sollicitation des personnes-relais

J'ai tout d'abord déterminé des critères simples de diversification de ces personnes qui pouvaient m'ouvrir leur carnet d'adresses :

- homme / femme
- milieux professionnels
- champs associatifs dans lesquels elles sont investies ou participantes
- région géographique

¹³⁰ DUCHESNE Sophie, *op.cit.*,p.12

J'ai sollicité quatorze personnes qui ne répondent pas pleinement à ces critères. Au moment de la préparation de cette sollicitation, je réalise qu'il manque un critère plus important que celui des champs associatifs investis : celui de l'origine de notre relation de connaissance. En effet, il m'a semblé évident que si je ne mobilisais que mon réseau amical ou mon réseau professionnel, je risquais de limiter la diversité. J'ai donc rajouté ce critère supplémentaire qui a été prépondérant sur les autres.

Le détail de ces contacts est versé en annexe 1.

En synthèse, voici les éléments caractéristiques des personnes-relais sollicitées :

- quatorze personnes mobilisées
- huit femmes et six hommes
- provenant de onze milieux professionnels différents
- habitant dans sept régions administratives différentes
- et donc issues de mes connaissances par sept sources différentes : relation amicale, relation familiale, relation de réseau associatif, relation professionnelle, relation de formation du SIAES, relation partenariale-institutionnelle et relation de connaissance d'ami.

J'ai choisi de solliciter ces personnes par courrier électronique de façon à maîtriser et donner des éléments stables et identiques à chaque personne sollicitée et ainsi qu'elle soit en mesure de m'ouvrir son carnet d'adresses en fonction de ce qu'elle se représente de ma demande.

Je leur ai envoyé un message (l'ensemble du message est situé en annexe 2) qui présentait mon cadre de recherche, mon objet de recherche de manière succincte, une définition large du « leader ». « Ce terme « leader » n'est pas définitif : par la négative, il n'est pas forcément le chef le directeur ou le responsable statutaire, il est plutôt celui à qui un groupe, les membres... accorde(nt) de l'autorité pour conduire le projet associatif. »

J'ai souhaité présenter le leader par une définition à deux volets (négatif et positif) pour tenter de ne pas m'éloigner des représentations *a priori* que peuvent porter les personnes sollicitées.

J'ai ensuite formulé ma demande directement : identifier deux ou trois personnes de leur connaissance, me les présenter en quelques mots selon des critères que je leur ai précisé et me transmettre leurs coordonnées.

Je termine le message par une demande d'autorisation de les citer comme source auprès des personnes présentées. Je leur demande de ne pas contacter lesdites personnes pour des raisons de confidentialité mais aussi pour ne pas créer d'attentes éventuelles.

J'ai envoyé ce courrier électronique à une première vague de sept personnes puis quelques jours plus tard à une seconde, doutant du nombre de réponses que je pourrais obtenir.

Un délai de réponse a été donné, il me fallait en effet pouvoir organiser la suite des travaux. Ce délai se limitait à une quinzaine de jours, j'estimais qu'au-delà, je n'obtiendrais pas de réponse soit parce que les gens ne pouvaient pas se rendre disponibles à ma sollicitation ou éventuellement étaient absents.

C. Retours des personnes-relais

Je suis surprise par les retours. Consciente que je demandais un travail de réflexion, je n'ai pourtant pas imaginé que les personnes me feraient part de celui-ci.

J'ai donc obtenu par ce protocole une source de matériau supplémentaire et imprévue : la perception de personnes-relais sur le leader.

Des quatorze personnes sollicitées, trois n'ont pas répondu. L'ensemble des réponses est présenté en annexe 3. Globalement, j'obtiens vingt-cinq contacts de personnes mais seulement vingt-deux sont mobilisables (les trois personnes non retenues relevaient de mes relations amicales). Les personnes-relais ont présenté - parfois avec quelques détails, parfois non - ces personnes. Pour certains profils, il me manque parfois beaucoup d'éléments sollicités de présentation.

Par ailleurs, cinq personnes m'écrivent leur réaction quant à ma sollicitation me proposant ainsi des éléments d'éclairage sur leur perception du leader. Cela ouvre quelques pistes de réflexion sur la première réaction quasi unanime des réponses : « ce que tu demandes n'est pas simple ». Certaines ont répondu en deux temps pour laisser le temps d'une réflexion complémentaire.

Je me suis interrogée si je pouvais établir des liens entre le milieu professionnel des personnes-relais et les profils des personnes qu'elles présentent.

Nous pouvons faire une correspondance du milieu entre les personnes-relais et les profils pour quatre profils. Si l'on regarde d'un peu plus près, il faut ajouter à ces quatre profils ceux pour lesquels le milieu social et le milieu professionnel sont moins distincts. Il s'agit d'un lien non négligeable.

En ce qui concerne le lien entre l'origine de notre relation et le profil des personnes présentées, on peut seulement identifier que les relations amicales et familiales ont fourni peu de noms.

Plus globalement, les profils des personnes proposées présentent les caractéristiques suivantes (nous ne comptons pas toujours un total de vingt-deux du fait d'informations manquantes) :

- Leurs statuts sociaux sont divers.
Nous comptons quatre indépendants, quatre fonctionnaires, neuf salariés associatifs, une chargée de famille, quatre informations non renseignées
La majorité des salariés associatifs correspond aux éléments de ma demande puisque ma définition de « leader » s'inscrit dans le champ associatif de l'éducation populaire.
- Leur domaine professionnel est aussi divers.
Nous dénombrons quatre personnes dans l'agriculture, quatre dans la culture, trois dans l'éducation populaire et deux dans la jeunesse.
- La majorité des personnes est investie dans des associations (multiples engagements mentionnés pour dix d'entre elles) et les champs sont divers : éducation populaire, culture, environnement, jeunesse, développement rural et agricole, sans prépondérance caractéristique d'un champ sur un autre.
- L'échelle territoriale de leur investissement associatif est pour moitié d'entre eux locale, pour moitié régionale ou départementale. A noter que trois d'entre eux s'investissent dans une association d'envergure nationale.
- Les personnes-relais ont précisé parfois un rapport au temps de ces engagements : engagements actuels (pour neuf profils), engagements passés (pour cinq profils) et engagements actuels et passés (pour huit d'entre eux). Cela pourrait indiquer ou non que ce rapport au temps indique aussi la période de fréquentation de ces personnes et les lieux de rencontre mais nous n'avons pas les moyens de le vérifier.
- Enfin, les personnes-relais qui ont fait un retour sur le « leader » sont au nombre de six et sont issues de mes relations amicales, familiales, professionnelles de réseau, partenariales-institutionnelles et de formation. Il n'y a donc pas de lien significatif. Le milieu professionnel n'a *a priori* pas plus d'incidence puisqu'elles fréquentent toutes des milieux professionnels différents et ma connaissance des champs associatifs qu'elles investiraient est trop aléatoire pour m'appuyer sur ces

informations.

En résumé, la méthode présentée par Sophie Duchesne est opérante pour la diversité des profils reçus. Il faut néanmoins nuancer : elle n'est pas, comme toute méthode, fonctionnelle à tout point de vue puisque dans mon cadre, l'hétérogénéité des éléments constituant les réponses (des informations sont manquantes ou imprécises) a rendu difficile la comparaison entre les profils recueillis.

D. Choix des personnes à rencontrer

A partir des vingt-deux profils recueillis, j'ai sélectionné huit personnes en tentant de tenir les critères de diversité suivants issus de l'analyse de l'ensemble des profils :

- homme / femme
- tranche d'âge
- secteur professionnel
- champs associatifs investis
- échelle territoriale
- multiples engagements associatifs
- commentaires des personnes-relais

Un critère supplémentaire a participé des choix : celui de la distance entre mon domicile et celui des personnes présentées. Préoccupée par l'exigence de diversification de mon échantillon (comme le signale Sophie Duchesne, nous naviguons dans des milieux relativement homogènes¹³¹), j'ai mobilisé des personnes-relais de toute la France sans réaliser que la diversité des profils serait corrélée à la diversité géographique. Or, je voulais me déplacer chez les personnes, aussi les distances depuis l'Auvergne m'ont fait éliminer des profils domiciliés à plus de quatre heures de route de mon domicile.

J'ai donc contacté ces huit personnes par téléphone pour décider d'une date et d'un lieu d'entretien.

E. Calendrier des entretiens

Sur les huit personnes, je n'ai pu joindre que cinq personnes. Je ne souhaitais pas laisser de message sur un répondeur parce que cela créait un intermédiaire qui bloquait toute

¹³¹ DUCHESNE Sophie, *op.cit.*,p.15

interaction directe. J'ai donc rappelé plusieurs fois à des horaires différents. Après quelques tentatives, j'ai abandonné les essais pour les trois personnes injoignables.

J'ai décidé pour compenser ce manque de solliciter à la fin des entretiens des noms nouveaux auprès des personnes rencontrées.

La prise de contact téléphonique s'est révélée simple. Les personnes ont accueilli favorablement ma demande et à mon grand étonnement, ont peu posé de questions sur ma thématique, c'est d'ailleurs une tendance confirmée par Sophie Duchesne : « il est intéressant, voire surprenant, de constater à quel point les personnes que l'on contacte pour un entretien posent peu de questions à propos du sujet. » Elle poursuit que la majorité des personnes s'inquiètent davantage de leur capacité à pouvoir répondre. Pour ma part, je n'ai pas identifié d'inquiétude à ce premier contact, plutôt de la surprise que telle personne les ait désignées pour parler du « leader ». L'échange était volontairement bref, je voulais limiter au maximum tout type d'influence préalable sur la rencontre. J'ai noté néanmoins la remarque d'une des personnes rencontrées (issue du carnet d'adresses d'une personne interviewée) : « ça m'intéresse bien car j'ai monté un groupe de femmes au sein d'un syndicat, et j'aime bien les questions sociologiques car je n'ai pas toujours été maraîchère dans ma vie. Non c'est vraiment intéressant de parler de tout ça ».

Tous les entretiens se sont déroulés entre mars et mai 2013.

F. Déroulement des entretiens

1. Lieux et conditions

Je souhaitais privilégier une rencontre dans leur cadre, j'ai laissé le choix aux personnes de déterminer le lieu, ma seule exigence portait sur le bruit éventuel qui pouvait parasiter l'enregistrement.

Quatre personnes ont choisi leur domicile, une personne le bureau de l'association où elle travaille et une personne dans un restaurant dans une ville qui lui servait d'étape dans son déplacement.

La durée des rencontres a été comprise entre 2h15 et 4h30.

Sophie Duchesne préconise de limiter les conditions préliminaires¹³² proposées par les accueillants qui pourraient influencer l'entretien qui suit. Malgré cette précaution, il m'a été difficile de refuser la visite de l'atelier d'artisanat, la demande de coups de main pour

¹³² DUCHESNE Sophie, *op.cit.*, p.18

déplacer une charge de bois, la vue d'ensemble des bâtiments de stockage. J'ai veillé néanmoins à rester centrée sur l'objet de leur visite et leurs commentaires. Notons que pour la personne rencontrée dans un restaurant, nous étions dans un lieu inconnu de nous deux mais la personne a aussi pris le temps d'une condition préalable qui était proche d'une entrée en matière, en exposant pendant presque une heure une description de diverses situations rencontrées par l'association dans laquelle il est engagé.

Certains entretiens ont été perturbés par l'interruption d'enfants, de la conjointe, de voisins, du serveur ou du chien. Autant de contingences auxquelles nous ne pouvons que nous adapter au mieux. Mais à l'écoute des entretiens enregistrés, j'ai pu vérifier qu'aucune des personnes n'a perdu le fil de sa parole or, certaines interruptions ont duré parfois cinq ou six minutes avec engagement d'une autre conversation et même changement de lieu dans la maison. Les personnes étaient donc « prises » dans ce qu'elles déroulaient tout au long de l'entretien.

Toutes les personnes m'ont accueillie avec une proposition de collation et même de partage de repas après l'entretien.

Ces personnes s'étaient donc organisées (espace, temps, collation, et même recherche de documents pour l'un d'entre eux) pour s'ouvrir à une personne inconnue qui venait les interroger suite au « signalement » d'une personne de leur entourage sur une question vaste autour des leaders.

2. Postures d'enquête et difficultés rencontrées

Je me mettais en condition de l'entretien pendant le déplacement (entre 1h30 et 4h), je me remémorais quelques consignes de l'entretien dit « non-directif » : laisser la place aux silences, relances seulement pour soutenir l'approfondissement des idées que la personnes développe, etc.

Après les conditions préliminaires des accueillants et armée de mon dictaphone (vérification de son fonctionnement préalablement) et d'un cahier de prise de notes, nous pouvions démarrer l'entretien. Tous ont accepté d'être enregistrés, pour certains sous condition d'anonymat ultérieur, pour d'autres non. Par simplification pour le traitement, j'ai choisi de rendre anonymes les six personnes interviewées.

J'ai donné à chaque fois une seule consigne :

« J'aimerais que tu me parles du leader dans les associations d'éducation populaire, que tu me racontes comment se sont passées, dans ton parcours, des expériences qu'on pourrait

appeler de « leader », si possible plutôt dans des espaces collectifs de type éducation populaire. Est-ce que tu pourrais me parler d'expériences, de périodes, d'actions dans lesquelles tu as pu éventuellement être leader, ce que représente pour toi d'être ou d'avoir été leader ? »

Précisons le tutoiement de la consigne. La consigne emploie le tutoiement car elle suit l'un des effets directs d'être introduite par des personnes d'entourage. La formule populaire dit « les amis de mes amis sont mes amis » et je pourrais rajouter « si je tutoie untel et que tu le connais, je peux donc te tutoyer ». Dès les contacts téléphoniques, les personnes m'ont tutoyée et je n'ai pas résisté. En situation, il est difficile de résister au tutoiement, j'ai jugé que ce tutoiement portait en effet davantage sur les nécessaires conditions préliminaires souhaitées par les personnes que sur un biais fort à l'entretien.

Bien évidemment, entre théorie et pratique, il y a toujours quelques différences. Pour l'entretien avec Romain dans le restaurant, sa condition préliminaire d'exposer des situations de l'association dans laquelle il est engagé, ne m'a pas permis de poser ma consigne au démarrage. Au cours de la conversation, j'ai ouvert sur le leader, mon objet de recherche, mais le mode « conversation » s'est poursuivi même si Romain, comme pour sa longue introduction, était loquace, ce sont davantage mes interventions qui ont fait se maintenir ce mode d'entretien.

La deuxième difficulté rencontrée a été l'énergie qu'il me fallait dépenser au cours de l'entretien pour ne pas interrompre le fil de la parole pour exprimer une surprise, un mécontentement ou un besoin d'approfondissement. Les émotions étaient présentes et animées par les thèses sous-jacentes de l'actrice que je suis, impliquée dans son terrain. Là encore, l'actrice prenait parfois le pas sur le terrain de la chercheuse. Il y a donc dans certains entretiens, plutôt sur la fin, un changement de mode opératoire, nous passons davantage en mode conversation. Mes interlocuteurs étaient aussi demandeurs de ces échanges, à minima pour connaître mes intentions pour la suite des travaux de recherche. C'est d'ailleurs avec ces éléments que je concluais l'entretien en remerciant les personnes du temps consacré et de leur contribution.

La troisième difficulté naît de la méthode elle-même puisque qu'elle crée une illusion de proximité entre l'enquêté et l'enquêteur. Je ne l'avais pas anticipée. Là encore, l'intermédiaire qu'a constitué la personne-relais vient agir (sans qu'il soit présent) comme si la relation entre les personnes inconnues était pré-existante. Elle induit donc des sous-entendus, des tacites, du non-explicite, en bref des expressions exposées parfois comme des évidences. Cette proximité est intéressante néanmoins, pour la liberté de parole

qu'elle offre à la personne rencontrée. Elle pose difficulté si l'enquêteur ne repère pas les évidences posées (ce qui n'est pas simple du fait de la proximité culturelle des terrains) et tente d'inviter la personne à éclaircir son propos.

La quatrième difficulté mais qui au final était la plus simple à résoudre, résidait en l'inévitable question que je pourrais résumer ainsi : « mais untel, que t'a t-il dit exactement à propos de moi, de ta question de leader ? ». J'ai « béni » la méthode dans ces moments-là puisque ma réponse simple et efficace était : « pas grand chose, je lui ai demandé de me donner les contacts de personnes autour d'elle qui pouvaient être intéressantes de rencontrer sur ma question de leader, et elle m'a donné ton nom. » Deux fois, j'ai dû apporter la définition que j'avais donnée aux personnes-relais pour satisfaire leur curiosité, mieux se situer vis-à-vis de moi... je ne peux savoir quel était leur besoin réel.

3. Déroulement synthétique

Schématiquement, les entretiens se sont déroulés de la manière suivante :

Accueil et conditions préliminaires de la personne – installation dans le lieu de déroulement de l'entretien – vérification du matériel – démarrage de l'entretien avec l'énoncé de la consigne – déroulement de l'entretien – parfois échange en mode conversation – conclusion de l'entretien et remerciements – présentation des suites (questionnaire et information de la fin de recherche).

Pour préciser la dernière étape, en fin d'entretien, souvent après un échange sollicité par la personne, je leur précisais que j'allais leur envoyer un questionnaire pour des éléments signalétiques (sexe, âge, lieu d'habitation, situation familiale, engagements associatifs, etc. – cf. questionnaire en annexe 4). Ce serait aussi l'occasion, s'ils le souhaitaient, de revenir sur des éléments apportés au cours de l'entretien.

Enfin, je leur ai proposé de leur envoyer, à leur demande, mon document final de recherche quand il serait établi.

G. Présentation des personnes, contexte des entretiens et commentaires sur le déroulé par ordre chronologique

Je présente des portraits hétérogènes dans leur forme car n'ayant pas posé de questions particulières sur leur parcours, je n'ai comme éléments que les réponses aux questions

signalétiques et ce qu'ils ont énoncé lors des conditions préliminaires ou au cours de l'entretien. Il me semblait néanmoins important travaillant sur les figures de leader, d'établir un portrait même partiel. A chaque portrait, je précise l'accueil, le contexte et les impressions de l'entretien issues de mes notes prises pendant et après la rencontre.

Isabelle

Je suis accueillie chez Isabelle et elle m'invite à visiter sa maison, son atelier artisanal, nous échangeons quelques mots avec ses enfants et son conjoint autour d'un thé.

Isabelle est en création d'activité artisanale, elle a 35 ans, quatre enfants, elle habite en milieu rural et est investie dans la vie associative locale dans la culture et l'éducation populaire. De formation agricole, elle démarre sa vie active dans un syndicat agricole puis une association de développement rural et agricole. Elle est déjà très investie dans le champ de la création artistique, s'implique dans une association qui crée des événements valorisant la pratique artistique dans tous ses états. Elle déménage pour créer un projet similaire dans son nouveau territoire. Elle continue ensuite son parcours professionnel en tant que formatrice dans des associations d'éducation populaire. Elle évoquera particulièrement son investissement dans une association culturelle locale. Elle mentionne au questionnaire qu'elle a suivi des formations au cours de ce parcours.

L'interview se déroule dans un petit salon, nous entendons les enfants dans la pièce d'à-côté. C'est le premier entretien, je connais Isabelle par connaissance de réseaux associatifs, je l'ai interpellée directement après échanges avec une collègue de formation qui la connaissait.

Pour contre-balancer ce biais à la méthode (ne pas choisir les personnes directement), j'explique à Isabelle qu'il s'agit du premier entretien et que j'ai besoin de vérifier ma façon d'opérer (consigne et déroulement).

Isabelle est installée en face de moi, elle tient toujours un objet dans ses mains, un stylo, une petite voiture... Elle parle clairement, sa parole est fluide, on la suit facilement, elle énonce ses idées chemin faisant, il n'y a pas d'annonces de ce qui va suivre. Son discours est parsemé de rires, des rires pour ne pas trop se prendre au sérieux, pour chercher accord de ma part, pour échapper au sujet traité du moment. Il y a peu de silences.

Cela me laisse l'impression d'un monologue agréable à entendre mais d'une extrême densité. L'entretien s'est poursuivi par un échange informel.

Pierre

Pierre m'accueille sur sa ferme où il est installé depuis plusieurs années. Il me présente l'exploitation et son actualité assez rapidement, tout en me proposant un thé. Il m'invitera à rester déjeuner à la fin de l'entretien.

Pierre est paysan, éleveur, dans un GAEC¹³³ avec sa conjointe et un autre couple. Il a trois enfants et est âgé de 44 ans. Avant l'agriculture, il a été animateur socio-culturel et formateur dans deux associations de jeunesse sur le même territoire. Il est très impliqué dans les associations locales ou régionales en lien avec son métier mais aussi dans l'éducation populaire et la jeunesse. Il est élu syndical et siège à la chambre d'agriculture régionale. Il mentionne aussi de la formation continue dans son parcours après son brevet de technicien agricole.

L'interview se déroule dans sa cuisine mais nous sommes interrompus au bout de vingt minutes environ par sa conjointe et ses enfants qui viennent de rentrer. Nous nous déplaçons dans le salon pour reprendre l'entretien mais Pierre doit répondre à quelques sollicitations des enfants. L'entretien démarre avec une confusion sur le terme « leader », Pierre pense d'abord au programme de financement européen pour le développement rural qui s'intitule Leader. Après un réajustement de notre champ d'exploration, nous reprenons. Pierre est quelque peu déstabilisé par une consigne unique et assez vague et demande si je n'ai pas une question plus précise. Mais finalement, il déroule avec tranquillité sa pensée, ponctuée de beaucoup de silences réflexifs. J'ai parfois l'impression d'éléments implicites assez forts peut-être par la présence pour moi d'éléments de parcours similaires au mien.

Paul

Au-delà de la recherche, j'étais curieuse de rencontrer Paul et peut-être mieux comprendre ce qu'était un collectif de vie et d'activité (énoncé de la personne-relais). Mon arrivée est marquée par la nuit tombante au cœur de la forêt. Paul habite dans une

¹³³ Groupement agricole d'exploitation en commun

yourte dans les bois. Il me sollicite pour l'aider à transporter du bois, lui-même étant contraint par l'emploi de béquilles. La bougie nous éclairera.

Paul est sans activité professionnelle pour l'instant. Il est investi dans des associations localement et des collectifs qui visent l'autonomie pratique (faire son pain, produire ses légumes, etc.). Il est aussi investi à demande dans une association d'éducation populaire axée sur la formation et l'accompagnement des adultes et des groupes. Il a deux enfants et sa compagne est en reconversion professionnelle orientée vers la naturopathie. Il a 34 ans. Après un bac scientifique, il poursuit ses études en sciences politiques. Il obtient un DESS orienté développement solidaire et un DEA orienté sciences de la communication. En formation continue, il obtient un BAFD qui lui a permis de diriger des séjours éducatifs et il s'est formé à la comptabilité associative et d'entreprise.

Je suis très vite déstabilisée après le démarrage de l'entretien. En effet, Paul m'explique rapidement qu'il a conduit un travail sur la structuration du leadership pour un mémoire de fin d'études et qu'il a donc plein d'éléments à m'offrir. Je suis déstabilisée parce que je crains son non-positionnement, que les échanges ne soient tournés que sur ce travail. Mais il décide finalement de partir de son parcours. Son travail de recherche filtrera régulièrement mais sans porter difficulté. Par contre, il est évident qu'il a conduit l'entretien vers ce qui l'intéressait à savoir les éléments de structuration du leadership et beaucoup moins le leader en tant que tel. L'entretien est long, Paul est « habité » de ses convictions et avide de présenter son regard sur ses expériences. Son débit de parole est rapide et ses fins de phrases manquent parfois. Les silences sont parfois longs (une dizaine de secondes), je les interromps parfois en pensant qu'il est en attente de ma relance. Sur le trajet retour, je m'interroge sur ma question de recherche : est-ce la bonne, est-ce vraiment celle que je porte ? Je m'interroge aussi sur la forme de rétribution que je pourrais apporter aux personnes qui m'accordent autant d'attention.

Jacques

Il a fallu s'y reprendre à trois reprises pour rencontrer Jacques. Il décommandait suite à un changement dans ses disponibilités. C'est grâce à une de ses collègues que le rendez-vous fixé a pu avoir lieu. En effet, nous devons nous retrouver dans les locaux de l'association où il travaille, sa collègue (qui d'ailleurs interviendra régulièrement dans

l'entretien) me précise qu'il ne devrait pas être là. Elle l'appelle, il avait oublié. Une visite des locaux, un bon thé, le contact prend, nous pouvons démarrer l'entretien.

Jacques est responsable dans une association qu'il qualifie d'autogérée. Cette association entre dans le champ du développement durable et du lien social. Jacques a 32 ans, sa compagne est animatrice, ils n'ont pas d'enfants. Ingénieur mécanique, il a travaillé dans l'industrie en France puis en Amérique du Sud. A son retour, il partage avec des amis l'idée de choisir un territoire commun d'implantation. Intéressé par les questions de développement durable et de ressourcerie en particulier, il suivra une formation lui permettant de formaliser le projet et le mettre en œuvre avec la création de l'association. L'entretien s'appuiera pour l'essentiel sur cette expérience.

L'interview se déroule dans le bureau administratif de l'association. Il fait froid, le poêle ne fonctionne pas bien. La collègue de Jacques est présente et interviendra plusieurs fois dans l'entretien, de son propre chef ou par sollicitation de Jacques. Ils se présentent en effet conjointement comme les deux fondateurs de l'association. Jacques ne semblait pas mal à l'aise de cette situation et je n'avais pas d'alternative à ma disposition. Jacques n'est pas en difficulté pour énoncer sa pensée. Il a besoin de soutien de temps en temps pour terminer ses phrases mais sa parole est relativement fluide. Peu de silences. Jacques termine par un intérêt pour la recherche-action sur la question.

Romain

Romain travaille à Paris et se retrouve souvent en déplacement les fins de semaine. Nous convenons donc d'un rendez-vous sur une ville de son itinéraire, je trouve un local adapté à la rencontre. Malheureusement, son train a une heure et demie de retard, nous n'avons pas mangé et je dois rendre les clés du local. Nous convenons de réaliser l'entretien dans un restaurant où le fonds sonore musical est présent mais pas trop contraignant. De fait, l'entretien sera interrompu régulièrement par le serveur du restaurant.

Romain est animateur-permanent d'un mouvement de jeunesse. Il a 26 ans, il est célibataire. Il possède une licence professionnelle en maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables. Il mentionne le BAFA et le BAFD en formation continue. Outre son

investissement au sein du mouvement de jeunesse depuis plusieurs années, il est engagé dans une association culturelle.

L'interview démarre, comme je l'ai mentionné précédemment, par une condition préliminaire de Romain qui est d'exposer des situations rencontrées par le mouvement et solliciter mon point de vue. En effet, nous nous sommes rendus compte au contact téléphonique que nous avions en commun la fonction qu'il occupe actuellement dans le mouvement de jeunesse : trésorier national. Romain souhaitait donc profiter de la rencontre afin de prendre du recul, faire un pas de côté, je ne sais pas exactement. Il était difficile de refuser d'autant que ces échanges avaient démarré au moment de nos déambulations en quête d'un restaurant. Je suis donc intervenue en cours d'entretien pour quand même situer ma question de recherche et inviter Romain à la considérer. Romain n'a pas de difficulté pour énoncer ses propos mais il cherche ses mots avec parfois des incertitudes quant à ceux énoncés. A la réécoute, l'impression est similaire.

Marie

Marie m'accueille sur sa ferme, à l'extérieur. Il fait beau, une petite table est installée pour servir le thé. Nous serons interrompus par des voisins qui passent et le chien. Le contact de Marie m'a été donné par Pierre. J'ai en effet sollicité les personnes rencontrées précédemment pour de nouveaux contacts puisque je n'avais pas atteint mon objectif et surtout, je n'avais pu interviewer qu'une seule femme. Pierre l'a décrite dans son questionnaire comme « d'une grande capacité d'animation ». Marie ne m'a pas renvoyé son questionnaire signalétique, j'ai donc peu d'éléments de son parcours.

Marie est maraîchère depuis plusieurs années. Elle a cinquante ans environ. Elle a une fille d'une quinzaine d'années. Elle est très engagée dans le monde agricole : syndicat, chambre d'agriculture. Elle a été investie dans un parti politique (au niveau départemental) et elle a participé régulièrement à des universités d'été de ce parti, elle est à l'affût de toutes les actions citoyennes locales ou nationales visant des alternatives politiques. Elle est aussi investie dans des associations locales visant l'animation du lien social. Elle porte attention à la place des femmes en particulier son monde professionnel particulièrement masculin. Elle a vécu dans plusieurs pays européens.

L'interview démarre et très vite Marie avance ses idées sur le leader. Elle aborde le rapport homme-femme de manière assez développé. Je ne suis pas totalement à l'aise avec les évocations syndicales et politiques, cela me paraît assez impersonnel de prime abord. Elle n'a aucune difficulté à exposer ses propos, elle les ponctue de rires et de peu de silences. Ces rires sont souvent aussi une recherche de complicité.

H. Après les entretiens

1. Passage des matériaux en données

J'ai confié la transcription des entretiens à une personne que j'ai rémunérée pour ce travail. Je ne pouvais pas en terme de temps le faire moi-même. En effet, j'avais besoin d'une transcription la plus complète possible des matériaux récoltés. Par transcription complète, je signifie les paroles mais aussi les silences, les hésitations, les onomatopées...

Même s'il est évident que l'on perd une étape de réflexion possible dans le chemin de la recherche, la délégation de la transcription ne m'a pas évitée la réécoute des entretiens plusieurs fois et le suivi de leur transposition écrite. D'une part, la personne qui a effectué la transcription a laissé nombre d'erreurs de sens, de syntaxe, de passages incompris mais surtout je devais rendre anonymes les personnes en ne modifiant pas la compréhension de l'ensemble. J'ai donc dû « nettoyer » les entretiens écrits en les réécoutant. D'autre part, ayant décalé dans le temps ce travail de recherche, la réécoute des entretiens s'avérait indispensable pour me replonger dans le matériau après parfois de longues pauses sans travail effectif sur la recherche.

2. Triturations diverses

J'ai employé un outil numérique de carte heuristique pour saisir et organiser les éléments retenus des entretiens. J'ai créé ainsi trois cartes par entretien :

- un carte « éléments de contexte et de déroulé de l'interview »
- une carte « points de réflexion au long cours des lectures et relectures »
- une carte « extraits des entretiens », parfois avec des commentaires associés ou des titres-thèmes provisoires

Pour certains entretiens, j'ai parfois créé une carte supplémentaire sur « mes interventions ». J'ai ensuite établi une nouvelle carte pour tenter d'identifier le parcours de réflexion de l'interviewé, quels tours et détours, quels évitements, etc.

En outre, j'ai croisé les trois premières cartes de façon à tirer ce qui est commun et ce qui ne l'est pas et j'ai confronté l'ensemble au crible des mes appuis théoriques.

3. Circonvolutions et premières impressions

Pour terminer ce chapitre sur la méthode, il est intéressant de présenter ce que peut donner comme résultat concret le « laisser libre-cours » à la pensée de l'enquêté. Sophie Duchesne parle de « spirale¹³⁴ » et l'image est assez juste d'après mes expérimentations dans ce cadre de recherche.

A titre d'exemple, je présente ci-dessous la carte « parcours de réflexion » d'Isabelle :

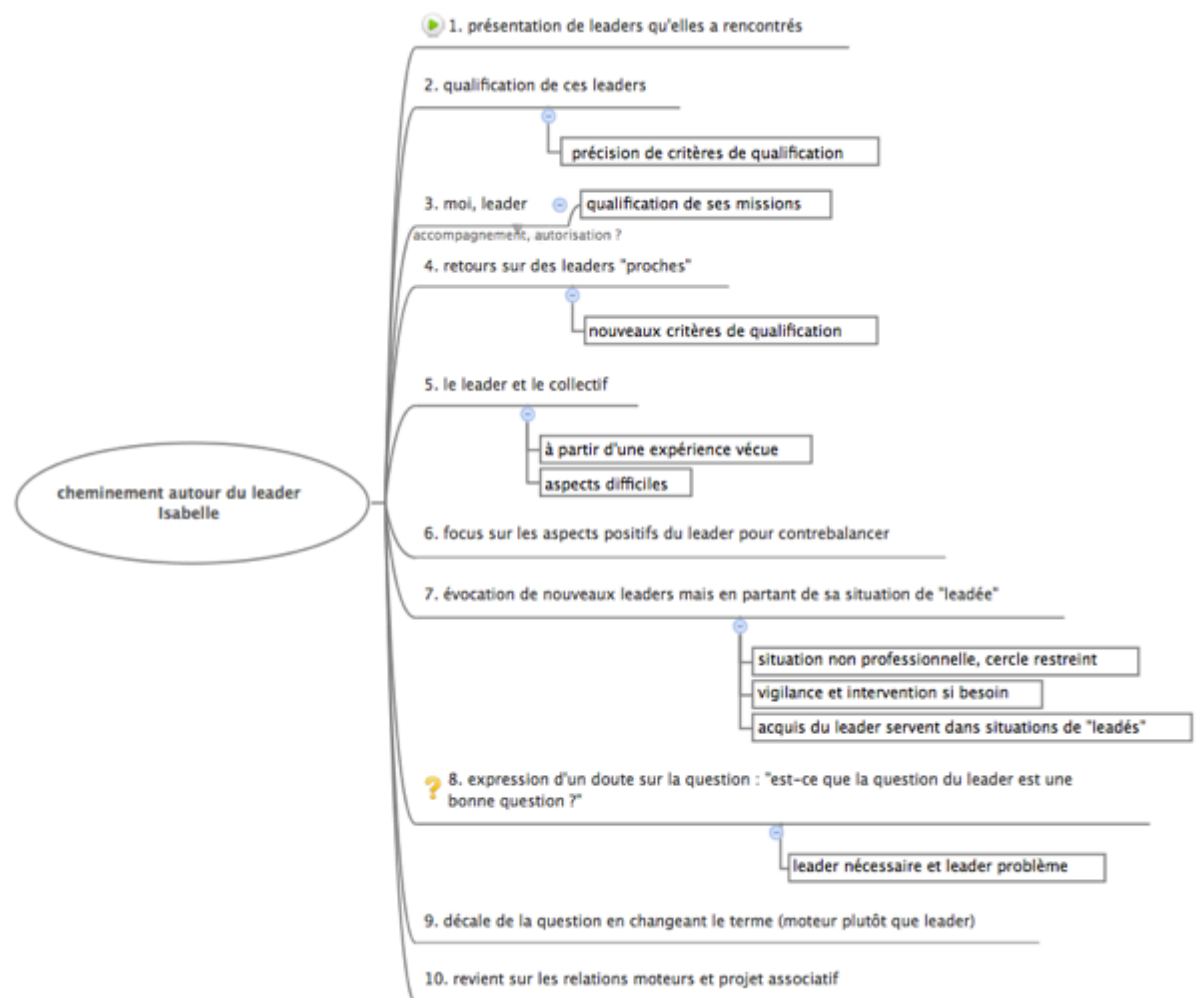


Figure 2 : schéma synthétique du parcours de réflexion d'Isabelle

¹³⁴DUCHESNE Sophie, *op.cit.*,p.25

Plus globalement, chaque personne rencontrée essaie de se « débrouiller » de ma question en ouvrant sa réflexion et cheminant de manière différente. Pierre démarre par des définitions, des concepts, des termes associés à leader, il pose d'emblée le fait qu'il est leader : « c'est ce que je fais ». Pour Marie, elle va chercher des termes synonymes et très vite des exemples de personnes dans la sphère publique locale ou nationale, en lien avec ses engagements et non à proximité immédiate. Elle résiste à se considérer leader. Sur la fin de l'entretien, elle exprime des éléments plus proches d'elles (elle lâche les figures médiatiques). Pour Romain, il est plongé dans ses engagements du moment, il a besoin de parler de ses collègues, des relations qu'il entretient ou subit, pour petit à petit parler davantage de lui, comment il se situe, en doutant d'être leader. Il modélise aussi des leaders dans son discours au cours de la discussion. Pour Jacques, il valide d'être leader de manière tacite, en proposant de présenter la genèse du projet dans lequel il est investi, sa collègue est présente donc il laisse entendre qu'ils sont deux leaders. Il est pris dans son projet et il revient régulièrement sur celui d'une autre structure, pour situer de fait le leader dans une question de relations humaines dans un projet collectif, qui pour lui, selon ses convictions, ne peut se porter que de manière autogérée (entendue comme tous responsables). Il soulève néanmoins les impensés qu'il peut y avoir au niveau d'une place comme la sienne dans cette optique. Isabelle part plutôt de sa propre expérience, elle part de son parcours d'engagement, elle regarde les leaders qu'elle a rencontrés, les qualifie, les classe pour arriver à celui qui l'intéresse. Elle se situe comme leader et résiste en même temps. Elle doute de la question. Paul lui aussi part plutôt d'un balayage très rapide de son parcours pour témoigner de ses engagements, de son analyse, des enseignements qu'il en a tirés pour énoncer ses convictions pour un « leadership partagé ou distribué ». Paul est très impliqué dans des projets collectifs et porte des convictions fortes pour que les collectifs ne soient pas totalitaires ou plus exactement que des individus dans des collectifs ne deviennent pas totalitaires. Il décrit ces collectifs et positionne son rôle en creux, l'emploi du « on » n'est pas simple à éclaircir entre le « nous » et le « je ».

Ces chemins de pensée présentés très brièvement m'invitent à interroger la méthode employée. En sollicitant des personnes afin qu'ils me désignent des leaders, il est possible que cela crée un biais : au cours de l'interview même s'ils ne souhaitent pas, même s'ils ne s'identifient pas comme leaders, les échanges et la réflexion les conduisent peut-être

néanmoins à valider cette intention que d'autres ont posé pour eux. Avec, selon les personnes, plus ou moins de résistances ou doutes.

4. Premiers croisements

Avant de rentrer dans l'analyse des propos recueillis, il me semblait opportun d'opérer un premier croisement entre ces premières impressions à la suite des entretiens et les retours des personnes-relais sur le leader.

- Autour de la difficulté de « reconnaître et se reconnaître » leader

Nous avons vu que pour certaines des personnes interviewées, cela posait problème, certains acquiescent, réfutent, hésitent, reviennent sur leur validation précédente, confirment... On peut faire le lien avec les premières réactions énoncées des personnes-relais suite à ma sollicitation d'identifier des leaders autour d'elles : « ton message m'a bien fait cogiter », « pas simple ta question », « c'est compliqué, je t'appelle », « j'ai vraiment du mal à identifier des leaders non fondateurs », « ça ne me vient pas direct, on en recause », « je continue à réfléchir ». Mais toutes ces hésitations ont trouvé leur voie puisque que toutes ont conduit après réflexion à des identifications de personnes. On peut avancer plusieurs éléments :

- il n'est pas simple d'employer ce terme pour « qualifier » des personnes de son entourage : est-ce le terme, est-ce « l'étiquetage », est-ce le fait d'identifier ?
- il n'y a pas de rejet ou refus de la proposition (à l'exception d'une personne dont nous présenterons par la suite les raisons évoquées). Les personnes, après réflexion, identifient bien des noms peut-être par sympathie pour certains. Néanmoins la qualité des réponses (explications des choix, profils présentés avec détails, réponses complémentaires ultérieures...) me conduit plutôt à penser que, malgré la demande « pas simple », elle était sensée, les personnes ont pu en tirer un sens et répondre. Dans les entretiens, on a vu un même type de cheminement oscillant entre hésitation, intérêt, accord, résistance, désaccord, appropriation, dans des degrés et des formes variées selon les personnes.

L'une des personnes-relais (PP), pour éclaircir sa difficulté à définir le leader pense que « ce sont des vieux complexes judéo-chrétiens... peut-on être leader quand on est payé pour l'être ? ». Il évoque cette question après avoir proposé deux noms de personnes que nous connaissons tous les deux. Je ne retrouve pas son exemple dans les entretiens à

savoir la relation directe entre rémunération et leader. Par contre, on peut tisser un lien avec ce qu'évoquent les personnes interviewées sur les statuts définis par l'organisation (président, directeur, animateur...) que peut occuper ou non le leader, certains de ces statuts requièrent rémunération par le contrat de travail qui y est associé. Il y a donc confusion possible entre statut et leader mais que les personnes lèvent assez rapidement après réflexion.

On peut tisser un autre lien sur le contexte social du leader, lien qui n'est pas sans évoquer l'ouvrage de Jean-Claude Monod sur les politiques de charisme : dans les morales actuelles (qui peuvent créer des « complexes » à l'échelle de l'individu), dont la culture judéo-chrétienne, il y aurait plus ou moins de difficulté à « s'assumer » leader. L'emploi des termes « vizir » (EC), « leader noir » ou « leader-formateur-faux branleur » (CA) ou « leader éclairé » (MT) pour qualifier une personne leader relèvent peut-être aussi de ces morales. Les personnes interrogées relèvent quant à elles des préjugés ou connotations positives ou négatives du terme. On peut trouver là une possible explication de leur « gêne ».

Enfin, LRM ouvre une autre possibilité de reconnaissance, celle par les pairs¹³⁵. Elle écrit : « Dans les trucs que j'ai fait avec lui : implication dans une association sur le fait de mettre en place une organisation horizontale plutôt qu'une direction (...) ». LRM est une relation de réseau associatif, je l'ai mobilisée avec l'idée en tête qu'elle était leader elle-même. Elle « réfléchit » (première réponse) puis « sans qu'on en recase » (comme elle le demandait), elle me renvoie trois noms avec des descriptifs différents dont celui de Paul en précisant « les trucs qu'elle a faits avec lui ». Cela ouvre deux pistes intéressantes à reprendre, également évoquées par d'autres dans les entretiens : des pairs pour être reconnu leader et des pairs pour s'allier et agir ensemble.

- Autour de « à quoi ressemble » un leader

PP mentionnait dans sa première réponse en proposant deux noms de personnes que je connaissais : « j'avoue que cela peut paraître un peu original mais si on se réfère à leur parcours et à la ténacité avec laquelle ils poursuivent tous les deux leur projet professionnel en y intégrant un aspect d'engagement dans le sens de l'intérêt général... je trouve que cela ressemble à des leaders ». Au second message, il poursuit : « si on revient à des éléments de base sans complexes : la personne qui a du charisme, qui sait donner du sens à son engagement, à ses priorités et qui est en capacité de les faire partager voire de

¹³⁵ D'après le Grand Robert numérique de la langue française, le pair est celui qui est égal, pareil.

les faire porter par d'autres... doit sans doute ressembler à un leader ». Nous avons des éléments d'un portrait du leader. MT propose d'autres éléments de ce portrait, elle écrit à propos d'une personne proposée : « il était pressenti pour reprendre la place à la présidence du fondateur du mouvement à titre personnel, mais il a refusé. Il s'est mis en retrait de l'association régionale pour ne pas prendre trop de place. Il pousse sa compagne à prendre plus de responsabilités. Il se méfie du poids que peut prendre sa parole et est très soucieux des questions de gouvernance ». Elle ajoute à propos de la seconde personne qu'elle propose, « c'est quelqu'un qui décrypte tout ». CA présente un autre profil : « il a fait souffler dans l'association un vent d'éduc pop et de formation, a repolitisé tout ça, par contre après lui ç'a été le déluge (pas seulement de son fait, mais aussi un peu) », et à propos d'une deuxième personne : « moteur dans un groupe », et d'une troisième : « est passé à peu près à tous les postes ».

Nous pouvons relever des caractéristiques de différents ordres :

- sensible (« charisme », « ténacité », « méfiance », « soucieux »)
- relationnel (« faire partager », « faire porter par », « ne pas prendre trop de place », « pousser sa compagne », « poids de sa parole », « moteur », « refuse »)
- capacité d'analyse (« décrypte tout », « sens »), d'action (« priorités », « questions de gouvernance », « formation », « repolitise »)
- situation-position dans le temps et l'espace (« passé à tous les postes », « professionnel »)

Nous retrouverons ces caractéristiques dans les propos des personnes rencontrées.

Notons que le terme « engagement » de PP, associé à « sens » et « intérêt général », se relie davantage à ce qu'écrivent CA à propos d'une des personnes « c'est un leader qui m'a marquée » ou EC, « c'est une personne référente pour moi ». On touche ici la notion de figure d'autorité¹³⁶ que l'on a vu précédemment et que l'on retrouvera dans les entretiens.

- La vraie-fausse « non-réponse »

Enfin, la réponse de ALN ne m'offrant pas de noms et justifiant sa « non-réponse » (terme employé par ALN lors de la conversation téléphonique suite à l'envoi de mon message électronique) est intéressante à relever, je l'ai en effet sollicitée pour écrire ce qu'elle a énoncé oralement. L'intégralité du message est en annexe 5.

¹³⁶ HERFRAY Charlotte, *ibid.*

ALN est une relation familiale, sociologue de formation et intervenante en institut de formation de travail social. ALN part d'une erreur de lecture à propos de ma demande « En lisant ton mail, je me suis dit que la tâche allait être pour le moins sinieuse... Un leader, qui plus est fondateur aujourd'hui... Est-ce que j'en connais finalement encore vraiment ? Pas sûr... ». Son équivoque (je précisais dans le message que je ne souhaitais pas de leader fondateur) est intéressante car elle ouvre une voie de réflexion sur « de nouvelles formes de positionnement dans l'engagement ». ALN en faisant référence aux travaux de Jacques Ion et Bertrand Ravon¹³⁷, pense que le leader est « une figure qui appartient plus aux formes d'engagement d'hier que de celles du moment présent » et ajoute que « l'ère est davantage au post-it qu'à l'incrustation durable en la matière... ». Il y a deux éléments qui me paraissent intéressants de relever : d'une part, elle laisse entendre que l'on choisit d'être leader, que l'on s'engage comme leader, d'autre part, que cette forme d'engagement est dépassée. Sur le premier point, cela viendrait en partie contredire une de mes hypothèses : c'est le groupe qui accorde autorité à une personne et non ladite personne qui se déclare leader. Le second point relève de mon intérêt pour cette recherche, montrer qu'il existe aujourd'hui des figures de leader dans les associations d'éducation populaire.

ALN définit le leader comme une « conduite à endosser et à mener sur le long terme, adossée à une vision de l'avenir que l'on voudrait meilleur ». Cette définition est, selon elle, désuète du fait de l'apparition devenue éphémère de leaders « emblématiques, médiatiques » dans les mouvements sociaux, au sens où elle constate une « disparition rapide de ces mêmes figures sur nos petits écrans ».

Par cette équivoque, ALN me confirme l'intérêt de travailler les figures du leader par l'angle de la singularité tel que l'évoque Bernard Lahire¹³⁸ et la figure d'autorité de Charlotte Herfray¹³⁹, le leader recherché n'étant pas une figure médiatique ou emblématique qui « personnaliserait » tel ou tel mouvement social d'envergure nationale.

¹³⁷ Jacques Ion et Bertrand Ravon ont étudié (ensemble et séparément) plusieurs questions autour du travail social, de l'engagement dans les mouvements sociaux. Nous avons d'ailleurs lors de cette recherche, lu deux ouvrages de Jacques Ion :

ION Jacques, *Que sont les dirigeants associatifs devenus ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2005

ION Jacques (sous la direction de), *L'engagement au pluriel*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2005

¹³⁸ LAHIRE Bernard, *ibid.*

¹³⁹ HERFRAY Charlotte, *ibid.*

III. Conclusion du chapitre

Pour clore ce chapitre sur la méthode, retenons l'exigence de la méthode de l'entretien dit « non-directif » présentée par Sophie Duchesne qu'elle qualifie de « coûteuse¹⁴⁰ », véritable défi pour le chercheur novice. L'exigence est en effet multiple. Elle interroge de nouveau la question de recherche par le fait du choix des personnes à rencontrer et de la technique employée. Elle rappelle que rien n'est neutre, tout choix, toute action de l'enquêteur influent sur la recherche, elle exige donc aussi distance permanente. Elle interpelle une posture de l'enquêteur qu'il n'est pas toujours aisé de tenir au cours de l'entretien. Enfin, elle ouvre vers une analyse complexe dès le recueil des matériaux (tout est matériau, pas seulement l'entretien).

Or sa méthode dans notre cas a permis de lever une contrainte très forte, celle de constituer une liste de personnes potentiellement leaders qui ne se présentent pas comme tels et non issues de mes relations de connaissance. Nous avons vu que cela a permis d'identifier une première liste de contacts et de produire un effet secondaire imprévu, apporter un matériau supplémentaire sur les représentations du leader. Le faible nombre d'entretiens est discutable en terme de représentativité mais valide en terme de diversification, même si au final, des critères d'hétérogénéité ne sont pas tenus : majorité d'homme, majorité de la tranche d'âge 30-40, champs associatifs ne relevant pas tous directement de l'éducation populaire. Nous avons relevé la relation singulière entre l'enquêteur et l'enquêté que la méthode engage : une illusion de proximité qui se traduit par un tutoiement et des propos parfois non explicités par impression de culture tacite. Cette illusion devient fait réel quand l'enquêteur laisse trop de « place » à l'acteur, quand il expose un point de vue, une expérience ou débat avec son interlocuteur.

Avec ces limites, nous avons néanmoins recueilli un matériau riche issu des six entretiens conduits au printemps 2013.

¹⁴⁰ DUCHESNE Sophie, *ibid.*, p.27

Seconde Partie : Le leader dans l'éducation populaire – situations, dynamiques et perspectives

Chapitre un : Nommer et situer

Pour introduire le propos, il me semblait intéressant de procéder à une inversion chronologique : partir des retours des personnes rencontrées suite à l'envoi du questionnaire signalétique plutôt que des entretiens. Je procède à cet anachronisme parce que ces écrits par leur brièveté, positionnent plus fermement les points de vue des enquêtés que les propos lors de l'entretien. Ils révèlent le fait que la réflexion pour l'enquêteur comme pour l'enquêté, se poursuit au-delà de l'entretien. Nous démarrerons donc par ces propos *a posteriori*, pour ensuite au fil de notre déroulé, saisir les propos *a priori* des entretiens.

I. Se dire ou non leader

Dans le questionnaire (annexe 4), j'invite les personnes à lister les associations ou espaces collectifs qu'elles investissent, depuis quand et avec quelles responsabilités. Je demande ensuite : « Dirais-tu que tu es leader dans ces espaces ? Pourquoi ? »

Isabelle répond : « La plupart du temps oui. Parce que probablement, mettant de l'énergie à développer ces espaces, je donne sans doute aux autres l'illusion que ça vaudrait la peine d'y participer. Sans blague et plus modestement, une fois les espaces existants, ou « sur le feu » : « les autres » viennent certainement pour la même raison qui me pousse à créer : prendre du plaisir à faire des choses intéressantes ! »

La réponse d'Isabelle nous apporte plusieurs éléments dont nous pouvons tirer quelques fils analytiques. Tout d'abord, l'énergie, l'énergie du leader permet de créer ou développer une association, un espace collectif pour « faire des choses intéressantes ». Cette énergie relève de l'envie, du désir, du plaisir à venir pour « faire des choses intéressantes ». De plus, cette énergie est « contagieuse », elle se transmet à d'autres pour lesquels le désir, le plaisir, l'envie du leader font écho, résonance à leur propre désir, plaisir, envie de « faire des choses intéressantes ». Pour Isabelle, le leader ne cherche pas directement à mobiliser, Isabelle agit, portée par son désir, et, agissant, d'autres « viennent », la rejoignent pour créer, développer des espaces collectifs ou associations qui font des « choses intéressantes ». Nous pouvons rapprocher sa perception d'être leader à la *praxis* éducative de Jacques Ardoino : « l'homme se fait toujours plus ou

moins à travers ce qu'il fait ; autrement dit qu'il se travaille aussi en travaillant ¹⁴¹». Nous ne sommes donc pas seulement dans une action d'une personne et ceux qui la rejoignent pour transformer le monde mais bien dans une action d'une personne et ceux qui la rejoignent, se transformant en transformant le monde. Isabelle se fait leader en faisant, elle devient leader en agissant sur le monde, cette action se situant alors dans le champ politique (transformation sociale). Mais l'illusion est nommée, il s'agit aussi par cette dynamique du leader de distinguer (alors que c'est entremêlé) ce qu'elle appelle chez « les autres », de ce que la dynamique énonce comme discours au travers des actions du leader.

Pierre répond : « Oui pour tirer vers le haut les structures et les membres dans la dynamique du projet ». Arrêtons-nous un instant sur cette « dynamique du projet » dans laquelle Pierre est leader « pour tirer vers le haut les structures et les membres ». En effet, le terme projet est aujourd'hui employé dans une multitude de champs et de sens, il est intéressant pour ne pas s'y perdre de revenir aux sources étymologiques du terme comme le fait Jean-Pierre Boutinet¹⁴² : « Il y a malgré les différences culturelles, une étrange parenté entre projet et problème ; certes l'un relève plus de l'intention, l'autre de la question. (...) Le mot projet vient du latin *projicere* et spécialement de son participe passé *projectum* que l'on peut traduire par « jeté en avant ». Problème est d'origine grecque avec le verbe *proballein* qui lui aussi a le même sens de « jeter devant » et qui a donné par contraction le substantif *problēma*. On peut traduire ce *problēma* par : ce qui est jeté devant soi, saillie, obstacle, question, sujet controversé... On voit donc que projet et problème en provenant étymologiquement de deux héritages linguistiques différents, en arrivent à signifier dans notre langue la même chose, compte tenu de leur origine sémantique commune, cette action de jeter devant ; la différence réside dans ce que le projet jette une intention, le problème, une question ». Boutinet précise que le *problēma* grec garde principalement ce sens : « ce qui est jeté en avant, devant soi, dans sa tête, en un mot préoccupation¹⁴³ ».

L'étroite parenté et complémentarité entre les deux termes fait affirmer à Jean-Pierre Boutinet : « il n'y a pas de projet sans problème et inversement pas de problème sans

¹⁴¹ ARDOINO Jacques, « Praxéologie et poïétique », Actes du congrès AFIRSE, 1994, in <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr>

¹⁴² BOUTINET Jean-Pierre, « Tensions et paradoxes dans les conduites de projet », in *Le projet...en quête de sens*, 1998, Les Cahiers de l'Actif n°266/267

¹⁴³ *op.cit.*

projet¹⁴⁴ ». En passant, cette proposition permet d'une part d'éviter de tomber dans les travers du fonctionnalisme et du managérialisme que nous avons identifiés précédemment, et d'autre part, d'indiquer que « la figure du projet n'est jamais faite de possession ; c'est au contraire un absent qu'il s'agit d'apprivoiser, celui entre autres lié à nos propres idéaux et aspirations¹⁴⁵ ». Le projet, à même de « penser des situations ouvertes faites d'incertitude et de complexité » s'identifie donc à un problème comme question, questionnement sur soi, sur son environnement, avec une intention qui lui confère son sens. Et Boutinet de conclure que « traiter le projet en terme de problème, c'est demeurer dans la pensée paradoxale qui oppose intention et question¹⁴⁶ ». Pour lui, le paradoxe est une « ressource pour penser le flou et l'incertain, voire l'insolite de nos intentions et des situations dans lesquelles elles se font jour. »

En revenant sur les définitions plus courantes du Grand Robert numérique, nous trouvons que le projet est une image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. En philosophie, le projet est tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même, dans un sens donné. On rejoint quelques éléments de la *praxis* éducative citée précédemment. Et en didactique, c'est la manière dont on envisage de traiter, d'appréhender un problème. Le projet est donc une dynamique au travers de laquelle on peut construire, élaborer un problème dans sa complexité, en imaginant et en agissant dans une perspective de résolutions multiples qui feront sens.

Intéressons-nous aussi à ce que pourrait signifier l'expression de Pierre « tirer vers le haut ». On pourrait penser à première vue que l'expression porte en elle-même une forme de contradiction. Tirer signifie tendre, allonger ce qui nécessite un geste qui part de l'extérieur pour venir à soi (quand on est seul), alors que vers le haut, indique un mouvement qui part d'un endroit (peut-être soi) vers un extérieur, situé en haut par opposition à bas. Le haut fait aussi penser à l'élévation, à la croissance et associé à tirer qui peut aussi vouloir signifier faire mouvoir ou faire se mouvoir, nous retrouvons une proposition qui « tend » vers le projet.

Pierre se situe donc comme leader pour élever, faire croître des personnes partant d'une situation x ou y, dans des structures (organisations) qui développent des projets portant une finalité, des valeurs, une intention, projets construits à partir de problèmes qui interrogent ses acteurs et leur environnement.

¹⁴⁴ *ibid.*

¹⁴⁵ *ibid.*

¹⁴⁶ *ibid.*

Romain répond : « Je suis leader uniquement dans le Mouvement aujourd'hui, par ma place, mon rôle, mes fonctions et mes responsabilités. Je participe à construire les lignes de conduite et stratégies au sein des différentes instances nationales ». Romain est aussi dans l'affirmation en donnant les points visibles mais en situant et en distinguant ces différents éléments avec lesquels peut « jouer » le leader : la place qu'on lui attribue (celle du leader), le rôle qu'il choisit d'endosser, les fonctions qu'il doit remplir liées à un statut « au sein des différentes instances nationales » et ses responsabilités, ce à quoi il doit répondre pour l'ensemble. Il emploie le terme « participer » pour expliciter sa place de leader, il prend part et il donne sa part au projet du Mouvement, en construisant « des lignes de conduite et stratégies », c'est-à-dire qu'il porte un projet-visée qui nécessite un cadre, des règles voire une déontologie (des lignes de conduite) mais aussi une réflexion sur l'organisation pour sa mise en œuvre.

Que signifie le terme « uniquement » ? Romain a précisé un autre investissement associatif dans le questionnaire. On peut alors imaginer qu'il souhaite préciser par uniquement qu'il n'est pas leader dans l'autre association. On peut aussi supposer qu'il pourrait l'être mais qu'il ne le souhaite pas ou ne le peut pas.

Jacques répond : « A l'association CC, peut-être un peu, mais ça dépend de ce qu'on entend par leader (le mot véhicule beaucoup de représentations, notamment des représentations avec lesquelles on n'est pas forcément à l'aise). Et puis ça dépend des espaces et des sujets. Pour les autres espaces collectifs, je ne pense pas plus que ça. » Jacques quant à lui, reste dans le doute : « peut-être » et s'il le reconnaît ce ne peut être « qu'un peu ». Mais il reconnaît que ce doute naît de ce que peut représenter le terme leader, de ce qu'il véhicule, de ce qu'il est connoté, en particulier quand il s'agit de « représentations avec lesquelles on n'est pas forcément à l'aise ». Ce qu'il ne précise pas, c'est s'il s'agit de représentations qu'il porte ou que d'autres pourraient porter ou un mélange subtil des deux. Dans tous les cas, il relativise la place du leader aux « espaces » et aux « sujets », c'est-à-dire aux projets ou questions traitées. Pas de certitude donc quant à sa place de leader mais Jacques rappelle par ses doutes que le leader est bien aussi une question de représentation (de soi, des autres, et des autres vis-à-vis de soi) comme nous

l'avons vu dans le propos introductif de l'ouvrage sur les politiques du charisme de Jean-Claude Monod¹⁴⁷.

Paul répond : « J'effectue plusieurs « éléments de leadership » (cf Helen Brown) dans ces espaces, notamment : attention à, intervention sur, la dynamique de groupe ; préparation des réunions ; rédaction des comptes-rendus ; relations avec l'extérieur... Parce que j'aime bien ça et qu'étant convaincu de l'importance déterminante de ces tâches et la manière la plus pertinente de les faire, et, le cas échéant, du manque de dispo ou de compétences des autres pour les faire, je m'y colle. »

La référence de Paul à Helen Brown¹⁴⁸ correspond à une étude conduite par cette sociologue sur le camp de femmes pour la paix de Greenham Common en Angleterre, dans les années 80, luttant contre le nucléaire militaire. Elle s'est particulièrement intéressée sur la structuration du leadership, qui selon elle, n'est pas « obligatoirement » l'exclusivité d'une personne. Elle définit le leadership comme un ensemble de compétences et de tâches d'organisation qui sont nécessaires à l'accomplissement d'un ordre social. Ces compétences peuvent être distribuées¹⁴⁹ entre les membres d'un groupe afin, entre autre, d'éviter toute organisation dite hiérarchique.

La précision de Paul « j'effectue plusieurs éléments de leadership » vient marquer sa vigilance à ne pas être « étiqueté », « catégorisé » ou peut-être « personnalisé » mais il valide une place qui lui permet d'effectuer plusieurs « éléments de leadership ». Il précise ensuite ces « éléments » (dont il ne dresse pas une liste exhaustive, il emploie en effet les points de suspension) qui sont de diverses natures : autour de la qualité des relations, des interactions, de l'animation au sein du groupe, autour de tâches pratiques, autour de la représentation du groupe et de la structure à « l'extérieur » (territoires, partenaires...). Ces tâches nécessitent des compétences et du temps qui peuvent manquer à d'autres membres du groupe et dans ce cas, Paul peut « s'y coller ». Il laisse entrevoir que ces éléments peuvent se partager et en même temps, même s'il ne s'attribue pas la place de

¹⁴⁷ MONOD Jean-Claude, *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*, éditions du Seuil, 2012

¹⁴⁸ BROWN Helen, "Organizing activity in the woman's movement. An exemple of distributed leadership" in Klandermans, Bert (ed), *International Social movement research*, vol. 2: "Organizing for change: Social movement organizations in Europe and the US", Jai Press, 1989

¹⁴⁹ En anglais, distributed leadership, peut être traduit littéralement par leadership distribué mais il est employé davantage sous leadership partagé. Helen Brown s'est particulièrement intéressée au leadership dans les mouvements sociaux de femmes dans la période 70' et 80' pour étudier les conditions d'émergence d'une culture féministe non-hiérarchique, culture relevant d'une sorte de défi dans le sens où les femmes ont intériorisé voire incorporé pendant des siècles une culture de subordination si ce n'est de domination. Il est intéressant de noter qu'Helen Brown a situé son concept de leadership partagé contre la bureaucratie.

leader, Paul porte la vigilance de « s’y coller » en cas de besoin (signe qu’il reconnaît en partie cette place) et on ne peut pas dire « malgré lui » puisqu’il précise qu’il « aime bien ça ». Selon lui, il est donc possible que le leader ou celui qui « effectue des éléments de leadership » prenne plaisir en agissant en tant que tel. Isabelle précédemment avait aussi énoncé ce « plaisir ». De quel ordre est ce plaisir puisqu’il est associé ou limité dans le cas de Paul, par des convictions qui situent « l’importance déterminante de ces tâches ».

II. D’autres mots pour penser et s’approprier

Amusons-nous ensuite avec l’ensemble des mots que les personnes rencontrées ont employé au cours de l’entretien pour résister, parfois, distinguer souvent, s’approprier en définitive.

Dans un premier temps, ce sont des synonymes ou des termes que les enquêtés jugent plus appropriés soit parce que les représentations qui y sont associées sont moins « lourdes » ou « connotées » négativement, soit parce qu’ils leur permettent de mieux préciser leur définition ou description du leader. Ce premier retour les conduit souvent à distinguer par une qualification ce que serait un « bon » leader, d’un « mauvais » leader.

La définition du leader se construit quant à elle tout au long de l’entretien, au fur et à mesure des circonvolutions de la pensée, des associations d’idées, des hésitations, parfois des contradictions, des retours en arrière pour reprendre un fil évoqué précédemment.

Nous nous appuyons pour ce travail de définitions, sur les ressources du Grand Robert numérique et du centre national de ressources textuelles et lexicales en ligne.

Des mots positifs

Moteur, catalyseur, meneur, dynamiseur, passeur, animateur sont les termes choisis pour remplacer le leader.

Attention néanmoins au meneur, car il est positif pour Marie mais « menaçant » pour Paul. Il est vrai qu’étymologiquement le meneur vient du *minare*, forme active qui s’est substituée au classique *minari* «menacer», et qui apparaît dans la langue populaire avec le sens de « mener les animaux », le conducteur les menaçant de ses cris, de son fouet, etc. Nous en avons gardé plutôt son sens de conducteur, d’accompagnateur mais il s’avère effectivement parfois agitateur qui, dans certaines circonstances, pourrait menacer l’ordre public par exemple. Retenons que le leader pourrait être un pilote, un accompagnateur.

Dans l'énonciation de ces termes, nous pouvons identifier des registres distincts :

- L'animateur est un terme courant qui peut évoquer un métier, des fonctions, un statut alors que les autres termes sont d'un autre ordre. Dans son étymologie latine, animer vient du domaine de l'*anima*, « donner la vie » et du domaine de l'*animus* « accompagner, exciter ». On viendra alors interroger non seulement une fonction mais aussi un rôle soutenant ou non cette fonction. Le leader pourrait donc être celui qui accompagne, qui insuffle de la vie, qui crée ou permet de créer.
- Le dynamiseur (terme qui n'existe pas mais que l'on utilise¹⁵⁰) pourrait se situer à proximité de l'animateur. Le terme dynamique issu du grec *dunamicos*, *dunamis*, signifiait « fort, puissant ». Il devient ensuite relatif à la puissance, au lien de cause à effet, au mouvement, pour devenir un qualificatif d'une personne qui manifeste une grande vitalité, de la décision et de l'entrain. Le leader dynamiseur pourrait donc être celui qui apporte force et vitalité et qui entraîne.
- Le catalyseur évoque en premier lieu le domaine de la chimie, en effet, un catalyseur (en tant que substance et processus) est un modificateur (souvent accélérateur) d'une réaction chimique. Deux surprises quant on découvre sa définition : d'une part, l'étymologie de catalyse vient du grec *catalusis*, « action de dissoudre » et d'autre part, dans son action le catalyseur n'est pas affecté. Dans le langage courant, catalyser se rapproche de rassembler, regrouper. Le leader catalyseur pourrait donc être celui qui rassemble, qui fédère¹⁵¹.
- Le moteur évoque la force, l'énergie. Il vient du latin *motor*, « celui qui remue » et du substantif féminin *motrix* « celle qui donne le mouvement ». Dans son histoire, il est associé au *movere* qui donnera mouvement et motif. Le leader pourrait donc être celui qui donne le mouvement, qui incite à agir, éventuellement qui dirige au sens qui donne une direction au mouvement.
- Enfin le passeur évoque la transmission et le chemin. Etymologiquement, le verbe passer vient de *passere*, « traverser » et de *passus* « pas ». Le Grand Robert numérique évoque le conducteur de bac qui permet de traverser une rivière et l'illégalité de celui qui fait traverser une frontière à d'autres. Il serait intéressant d'approfondir comment du batelier, au trafiquant en passant par le contrebandier

¹⁵⁰ Allusion au *Dico des mots qui n'existent pas mais qu'on utilise quand même*.

TALON Olivier, VERVISH Gilles, *Dico des mots qui n'existent pas mais qu'on utilise quand même*, éditions Roularta Express, 2013, 288 p.

¹⁵¹ et qui dissout s'il s'agit d'un leader « sombre ».

et plus récemment le sportif, ce terme est devenu celui qui transmet, transfère voire forme, éduque ou autorise, tel les passeurs d'humanité de Loïc Andrien¹⁵². Le leader pourrait donc être un « transmetteur », un possible « passeur d'humanité ».

Prenons les propos de Pierre distinguant deux types de leader qui illustrent deux des aspects cités préalablement : « dans les cours d'école, il y a les leaders qui vont emmener les enfants, mais il y a aussi des leaders avec qui tous les enfants peuvent jouer. » Pierre nous montre le leader qui emmène et celui qui rassemble, sachant que nous n'avons ni la direction où il emmène (la bêtise ou l'ingéniosité), ni la visée c'est-à-dire ses principes (la manipulation ou la coopération) quand il rassemble.

Par ce détour historique des mots proposés par les enquêtés pour échapper ou préciser le leader, nous pouvons positionner un leader qui relève d'un mouvement, d'une source, d'une force, d'une visée. Bien évidemment, il est représenté ici dans une perspective positive et que sa perspective négative n'en est pas moins réelle.

Ces termes « positifs » étaient aussi employés pour tenir à distance d'autres termes souvent associés au leader tels que le führer, le dictateur mais surtout le plus ambigu chef dont nous avons vu les points de convergence et de divergence précédemment. Ce côté « sombre » du leader est parfois associé à une manière de faire, « il criait trop fort » ou au pouvoir et une organisation hiérarchique, sous-entendu que pouvoir et hiérarchie constituent deux faces d'une médaille de domination dans les rapports sociaux. Nous reviendrons sur ces deux termes pouvoir et hiérarchie ultérieurement.

III. Des figures d'autorité auparavant qui ont compté

Le témoignage d'Isabelle est le plus frappant pour illustrer comment son itinéraire de leader ou de « moteur » (c'est le terme qu'elle préfère adopter), n'est pas un fruit du hasard. Il est jalonné de rencontres avec des personnes qui ont compté, qui comptent encore pour certaines. A la fin de la rencontre, j'introduis la notion de figure d'autorité et interroge Isabelle sur ce point et elle répond : « moi, il se trouve que mes leaders, ils étaient plutôt des figures d'autorité. Mais tu vois, par exemple, ma vraie figure d'autorité qui est Marcel, et bien je n'en ai pas parlé, pourtant c'est un énorme moteur. Je suis partie spontanément de mes expériences d'adulte mais en fait j'aurais très bien pu parler

¹⁵² ANDRIEN Loïc (sous la direction de), *Passeurs d'humanité*, édition Erès, 2008, 175 p.

d'autres choses avant. (...) Et il se trouve qu'effectivement les leaders pour moi c'est quand même plus des gens avec qui j'ai une relation où je leur accorde effectivement d'être... oui je les légitime en tout cas ». Elle poursuit « (Marcel) c'était un leader, vraiment, il organisait plein de trucs, a mis en place plein de trucs, il a entraîné plein de gens, oui, pour le coup, c'en était un ». Elle énumère ensuite plusieurs noms pour ouvrir sur la notion de figure d'autorité et en particulier ceux d'une association qu'elle a fréquentée, pour exprimer « une estime pour eux » et puis repérer « qu'ils (l')-m'entraînaient où ils voulaient et c'était bien pour ce qu'ils fabriquaient ». Elle continue : « quand même je dis figure d'autorité parce que tu as envie de leur ressembler, pas de les imiter dans le moindre détail mais en tout cas d'aller dans cette direction, de te laisser embarquer par eux. A un moment donné tu les suis quand même, donc tu cherches à devenir comme eux finalement, c'est un peu ça. Je ne sais pas si c'est ça exactement les termes, devenir comme eux... en tout cas travailler ces mêmes questions-là¹⁵³. Avoir autant de savoir qu'eux sur ces questions-là, qui sont importantes pour toi. C'est pour ça que je dis devenir comme eux. Ce n'est pas arriver à leur niveau, ce n'est pas une histoire de niveau, mais en même temps c'est une histoire de quantité de connaissances, tu as l'impression qu'ils en savent vachement plus que... A la fois ils te donnent de l'appétit sur ce que tu aurais envie de savoir et, de toute évidence, ils en ont plus que toi et donc, t'as plus qu'à te mettre à travailler, c'est ça en fait plutôt. » Isabelle, avec ses mots, reprend l'idée de la soif de connaissance et d'être qu'offre une figure d'autorité dont la parole compte. Mais ce don crée une dette, celle que la « mise au travail » va tenter de combler.

Isabelle ajoute que ces figures d'autorité sécurisent ou réconfortent : « c'est très rassurant d'avoir une figure d'autorité à laquelle tu puisses te référer pour avoir déjà débroussaillées toutes les questions que tu te poses, avoir leur avis sur la question, qui en fait est un avis et qui vaut la solution probablement ».

Les figures d'autorité d'Isabelle sont estimables pour ce qu'elles savent, pour ce qu'elles font, elles apportent du réconfort, elles sont une force d'entraînement pour celles ou ceux qui les considèrent comme telles, tant dans l'action que par l'appétit, la curiosité, l'ouverture qu'elles transmettent pour « connaître », en savoir davantage et « travailler » leurs questions.

¹⁵³ Isabelle à travers ces « questions » signifie aussi bien des actions, des terrains, des connaissances, des méthodes de pensée et d'action. Plus loin, elle parle de Marcel qui était pour elle une figure d'autorité qu'elle a rencontré adolescente (sa « vraie » figure d'autorité), figure à laquelle a posteriori elle a reconnu une autorité au sens où elle a pu trouver des réponses à ses questions d'adolescente : « je grandis, je deviens quelqu'un ». Pour les autres, elle évoque les champs d'intervention et les manières de faire.

Charlotte Herfray dans son ouvrage sur les figures d'autorité nous convie à penser que ces figures sont davantage des représentations que des êtres réels au sens où « c'est de là qu'émanent des paroles qui auront sur nous un pouvoir d'influence. De telles paroles comptent ; elles sont précieuses, car elles véhiculent la nourriture symbolique indispensable à la construction de notre humanité ¹⁵⁴ ». Pour que ces paroles soient entendues, il faut qu'il y ait rencontre, le « roman de la rencontre » pouvant se raconter de mille manières. Herfray, en se référant à la théorie psychanalytique, avance que « sur la base des présupposés freudiens de la division du sujet, chacun est prisonnier de l'image qu'il se fait de l'autre, lequel représente souvent un autre d'une « série » structurée par des souvenirs inconscients qui se réactualisent dans la situation présente ¹⁵⁵ ». La rencontre permet parfois alors un transfert que l'on ne maîtrise pas d'une figure à une autre, mais en réalité c'est la parole première qui fera « parler » la seconde. « La lecture psychanalytique de la rencontre nous donne à entendre que l'autorité que nous accordons à certains devient un pouvoir d'influence qui peut mettre en œuvre des processus de réparation. Car ces liens peuvent contribuer à éveiller, à faire croître le sujet, comme ils peuvent aussi le séduire, le dévoyer, le détruire ! L'humain suscite de l'humain et c'est l'humain qui perpétue l'avènement de l'humain. L'amour n'est pas naturel, il est éminemment culturel. La haine donc aussi, hélas ! ¹⁵⁶ ». Il est intéressant de croiser la théorie d'Herfray avec ce qu'énonce Isabelle. Isabelle ne nomme pas l'influence mais elle évoque « l'appétit » (il rejoint la notion d'éveil d'Herfray) que donnent ses figures d'autorité, l'appétit de connaissance pour « grandir, devenir quelqu'un », pour « croître », elles deviennent ainsi des références dont les paroles rassurent, « réparent » selon Herfray. En croisant les mots d'Isabelle et de Charlotte Herfray, nous pouvons avancer que sur fond d'amour, naît l'estime portée aux personnes rencontrées dont la parole compte ou a compté, sur fond de haine, naît le mépris. La citation de Herfray donnée précédemment s'éclaire différemment : « C'est à travers des rencontres que les richesses d'un humanisme respectueux et convivial peuvent circuler. Toute rencontre peut être l'occasion d'un échange vivifiant, d'un peu de lumière pour l'esprit, d'une avancée symbolique où se déploient le goût et la saveur des choses, dans la mesure où un sujet n'a

¹⁵⁴ HERFRAY Charlotte, *Les figures d'autorité, un parcours initiatique*, éditions Erès, 2008, p.10

¹⁵⁵ HERFRAY Charlotte, *op.cit.* p.35

¹⁵⁶ HERFRAY Charlotte, *op.cit.* p.44

pas renoncé à prendre soin de lui-même. Il faut, pour cela, un minimum d'amour envers soi...¹⁵⁷ »

Isabelle évoque aussi dans son entretien l'idée que l'on a besoin de ces figures d'autorité toute sa vie. Au fur et à mesure de son déroulement, des questions, des demandes nouvelles vont surgir. Elle prend en fait un contre-exemple en évoquant une personne qui lui a appris des savoir-faire artisanaux importants pour son activité actuelle, elle l'appelle son « maître en tournage ». Contre-exemple car elle ne la considère pas comme figure d'autorité : « elle ne me met pas en appétit sur un truc, pourtant c'est quelqu'un d'important au niveau transmission ». Elle se rend compte que dans son domaine d'activité, elle n'a pas « trouvé cette forme là encore et c'est presque déstabilisant parce que du coup je suis quand même seule dans l'atelier, ça fait peur en fait de voir finalement... d'avoir l'impression d'être tout seul à tirer la machine. Alors que si j'avais donné à Manuela (son maître en tournage) cette reconnaissance, je serais tout le temps fourrée chez elle, je l'appellerai tous les quatre matins pour lui demander conseil ». Peut-être bien que cela ne se déroulerait pas sur cette fréquence. Dans tous les cas, cela situe bien (en partant d'un autre registre) que la figure d'autorité accompagne la personne qui lui a conféré ce pouvoir d'influence, d'un point de vue symbolique, par la représentation qu'elle en porte et sa demande (rarement formulée) d'une parole qui lui « réponde ».

Les autres personnes interviewées n'évoquent pas avec autant de précision des figures d'autorité qui auraient jalonné leur parcours. Paul et Jacques citent des lectures, des paroles écrites donc, qui les ont marqués. Paul raconte aussi des rencontres ou plutôt un « bain » dans lequel il naviguait (adolescent, étudiant) qui lui a permis de se forger une conviction qu'il s'est chevillé au corps (qu'il a ensuite fait fortement évoluer) : « créer un homme nouveau ». « Chaque mouvement identifie la contradiction fondamentale, le grand malin qui fait que tout va mal. Il y en a c'est la lutte des classes, il y en a c'est la pression patriarcale, c'est le racisme, et moi ça devait être à ce moment-là, la hiérarchie. Du coup, je disais : s'organiser comme ça (de manière horizontale, sans hiérarchie), ça pouvait changer l'homme en fait ».

Jacques de son côté, avance l'idée en prenant l'exemple d'une situation de fondateurs d'une association qu'il a côtoyée et dont il est aujourd'hui administrateur, que l'on peut être marqué, influencé par des situations, des paroles et actions que l'on n'a pas connues.

¹⁵⁷ *ibid.* p.47

« Je n'ai pas vécu ces conflits, je n'étais pas là, je parle d'un truc que je n'ai pas connu mais de ce que j'en ai lu ou ressenti ». C'est aussi le cas des livres. Mais dans son exemple, les éléments retenus apportent moins un aspect moteur qu'une vigilance à ce qu'il ne voudrait pas être ou devenir, en particulier si l'on met en regard son hésitation écrite à se dire leader du fait des représentations multiples possibles du leader¹⁵⁸.

Marie dans son engagement actuel nomme le responsable de l'organisation comme leader, comme une personne qui compte... « Je ne serais pas impliquée à l'union rurale s'il n'avait pas été là », « il fait tout pour me faire mon apprentissage, il m'explique les sigles, je ne connais rien, j'apprends tout ». Elle le qualifie de « malin » parce qu'il crée les conditions en douceur, sans que cela soit vraiment visible, pour que d'autres petit à petit prennent le relais, il est en effet sur le départ, précisera-t-elle.

« Le roman de la rencontre tourne autour de la question de l'identité : la nôtre et celle de l'autre¹⁵⁹ » selon Charlotte Herfray. Il s'avère donc souhaitable, inévitable qu'elles s'affrontent au sens où « la révolte contre les figures d'autorité est une étape souvent nécessaire sur le chemin de l'autonomie. C'est une grâce quand elle peut aboutir à la réconciliation, cette pacification des passions qui habitent l'être. Il faut pour cela que l'ancêtre (la figure d'autorité symbolique) accepte d'accueillir celui qui était parti en révolte¹⁶⁰ ». De manière plus familière, Isabelle précise que « l'avis » de la figure d'autorité parfois est solution connue, « alors ça veut dire soit on a dépassé le maître en question ou alors tout simplement on se rend compte que... qu'il a quelques petites défaillances ». Et elle éclate de rire avant de continuer : « Ce qui arrive souvent parce qu'à la fin, il faudrait vraiment être un surhomme, une surfemme que de ne pas avoir de défaillance ». Et cette défaillance ouvre un chemin : celui de la quête de connaissances pour « croître en humanité » et résister à nos passions archaïques. Il suppose une structure qui pour l'essentiel se construit par la parole de ceux qui nous ont précédé.

IV. Des jeux dans la place de leader : statuts, fonctions et rôles

Nous ne pouvons échapper à la définition de hiérarchie pour introduire cette partie. En effet, la plupart des personnes rencontrées pensent hiérarchie comme « chose à bannir ».

¹⁵⁸ cf la réponse de Jacques au questionnaire en début de chapitre

¹⁵⁹ HERFRAY Charlotte, *op.cit.* p.31

¹⁶⁰ *ibid.* p.45

Forme d'organisation, elle est associée au pouvoir, mais un pouvoir de domination qui subordonne des individus par rapport à d'autres en fonction de leur valeur, de leur mérite... Elle est prise sous l'angle moral, tel le « malin » énoncé par Paul. Et quand le vent souffle sur le versant négatif du leader en se rapprochant du chef, c'est souvent parce qu'il est situé par les enquêtés dans une organisation hiérarchique.

Isabelle par exemple témoigne de gens rencontrés « qui étaient en haut de l'échelle, qui faisaient marcher à la baguette, en gros on va dire ça, même si ça pouvait être des gens qui n'avaient pas de grosse baguette. C'était comme ça que ça marchait avec cette histoire de hiérarchie et de statut, et voilà tout ça c'était très organisé et étant du coup très jeune, sans beaucoup de formation, évidemment, je n'étais pas en haut de l'échelle ». Les images d'échelle ou de pyramide sont souvent utilisées pour illustrer cette hiérarchie. Pierre quant à lui estime que « dans la société, dans la vie de tous les jours, le leader, c'est souvent le directeur, lui on ne le désigne pas, il ne se désigne pas, c'est le statut qui lui donne ça, son statut lui donne ça. Et dans beaucoup de structures, c'est souvent, pour moi, source de blocage euh... où il faut toujours se référer à la hiérarchie pour la décision finale et du coup empêche l'initiative, empêche le débordement, empêche l'innovation si la direction n'est pas d'accord à un moment donné, à tort ou à raison peu importe ».

La hiérarchie, l'organisation verticale sont donc associées au pouvoir de décision qui est concentré et détenu uniquement par la direction. Cette concentration freine voire bloque toute initiative d'autres membres de cette structure. Ce fonctionnement nécessite des statuts qui donnent tel ou tel pouvoir aux individus : le directeur dirige et décide. Pierre rappelle que le leader peut parfois être confondu avec un statut, or il ne s'agit pas du leader animateur qu'il citait régulièrement dans son entretien.

Paul pense la hiérarchie comme phénomène, il nomme la nécessité de s'organiser de manière à « éviter le phénomène de hiérarchie ». Pour lui aussi, il s'agit de concentration de pouvoir aux mains de quelques-uns, un pouvoir non distribué, non partagé tel que présenté dans les travaux d'Helen Brown qu'il a citée dans le questionnaire. Cette forme d'organisation ne peut donc pas permettre l'avènement de « l'homme nouveau » désiré. Par opposition, Paul milite et œuvre pour une organisation dite horizontale. Mais il précise qu'« il faut que ce soit un truc pensé, organisé pour qu'il y ait une structure et pas une absence de structure qui masque des hiérarchies, des machins. Il faut qu'il y ait des institutions. Et moi les institutions, ça ne me dérange absolument pas tant qu'elles sont acceptées, remises en question régulièrement, etc. Et je pense que c'est hyper important ». La précision de Paul est importante. De prime abord, nous aurions pu penser sa critique

de la hiérarchie certes comme une critique des rapports de domination, et en déduire une solution qui serait l'anarchie. Au contraire, nous verrons que Paul, par son organisation horizontale, s'appuie sur une structuration très forte où chacun des membres a des tâches à remplir et qui demande une grande coordination.

Enfin, au cours de l'entretien, Isabelle se remémore un épisode « compliqué » dans une vie d'équipe dont elle a été leader. « En fait la question des difficultés que les gens peuvent avoir au travail dans une équipe, c'est bien lié, non pas à la question du leader ou quoi ou qu'est-ce, ni même à la hiérarchie qu'il pourrait y avoir dans une équipe, mais bien plus autour de, gérer les relations entre individus autour de cet objet, avec tout ce que les gens sont, évidemment, qui complique bien les affaires ». Isabelle comme Paul, ouvrent une brèche quant à la définition de la hiérarchie, en distinguant la forme de l'organisation de la répartition ou non du pouvoir, la source des difficultés dans une équipe de la seule forme d'organisation, en l'occurrence hiérarchique ou même des rapports sociaux de domination qui se joueraient « masqués ».

Introduit par la langue ecclésiastique, le terme hiérarchie vient de la réunion en grec de *hieros*, « sacré » et *arkhia* « commandement, gouvernement, principauté ». La hiérarchie est le gouvernement du sacré, initialement l'ordre et la subordination des chœurs des anges et l'ordre ecclésiastique dans la religion catholique. Joseph Rouzel dans une critique de la gouvernance¹⁶¹ revient sur l'importance de la hiérarchie au regard de la théorie psychanalytique. En utilisant l'étymologie, il émet un jeu de mot, nous l'avons vu, en définissant la hiérarchie comme le gouvernement du sacré, c'est-à-dire un mode d'organisation, un « montage institutionnel qui opère pour que ça crée ».

A. Hiérarchie de subordination et hiérarchie de coordination

Joseph Rouzel présente deux hiérarchies, celle de la subordination et celle de la coordination, comme deux axes qui se croisent. Précisons tout d'abord ce que signifie subordination : venant du latin *subordinatio* « délégation », il devient « l'action de mettre dans un ordre », en latin chrétien puis aujourd'hui plus couramment « fait d'être soumis à l'autorité de quelqu'un à qui on doit rendre compte de ses actes, notamment dans une organisation hiérarchisée ». Nous obtenons là le lien avec l'autorité qui n'est pas à

¹⁶¹ ROUZEL Joseph, *Travail éducatif et psychanalyse*, Paris, Dunod, « Santé Social », 2014, 240 p.

confondre avec le pouvoir comme nous l'avons vu dans nos définitions précédentes mais qui dans cette définition laisse une confusion possible.

Joseph Rouzel souligne l'articulation d'une hiérarchie de subordination à une hiérarchie de coordination comme une condition pour que l'usage de l'autorité et la prise de décision tout en délimitant le pouvoir à l'œuvre, puissent opérer et prendre sens.

La hiérarchie de subordination découle en théorie psychanalytique de « la différence des places ancrée sur des principes et des valeurs¹⁶² », c'est-à-dire de l'autorité qui relève de l'appareil symbolique. En termes imaginés, on peut se représenter une pyramide au sommet de laquelle, « une civilisation élit un principe supérieur au nom duquel s'impose une organisation, des dispositifs, des places différenciées, des lois, des règles, des coutumes, des façons de faire lien social et de se parler, etc.¹⁶³ » Ce principe supérieur, ce sommet de la pyramide qui soutient l'ensemble borde un « vide », une « vacuité », principe même de l'appareil symbolique « comme capacité typiquement humaine de représenter l'absence¹⁶⁴ ». Cet axe nous invite donc à rappeler que des principes et des valeurs nous gouvernent et agencent nos places, c'est-à-dire nous séparent et nous unit dans un mouvement dialectique.

La hiérarchie de coordination (qui relève aussi de l'appareil symbolique) qui semble à première vue paradoxale prend sens selon Rouzel « du fait que quelle que soit notre place dans la hiérarchie de subordination, cette place est recoupée par ce qui fonde notre différence mais aussi notre égalité : tous égaux devant les lois de la parole et du langage¹⁶⁵ ». Sur cet axe, on tient compte en premier lieu des lois de la parole, c'est-à-dire que l'on ne peut tenir deux places en même temps, celle de celui qui parle et celle de celui qui écoute dans le même temps. C'est un impératif d'égalité pour faire valoir sa différence et en ce sens « il ordonne un collectif humain ».

Si l'on revient aux paroles des personnes interviewées, Rouzel nous offre là une compréhension possible du rejet du terme hiérarchie : le principe supérieur de la

¹⁶² Selon Rouzel, « il n'est pas de société qui ne soit organisée à partir d'une forme de transcendance qui institue des valeurs, des principes, lesquels président à des délégations d'autorité ». Nos civilisations ont été prolixes : un Dieu ou des dieux, un pater familias, la République, la dictature du prolétariat... et peut-être aujourd'hui l'argent ou l'avoir, plutôt que l'être.

¹⁶³ ROUZEL Joseph, *op.cit.*

¹⁶⁴ *ibid.*

¹⁶⁵ *ibid.*

pyramide peut être dans une organisation associative, la domination, et si tel est le cas, nous prouve que selon l'expression « l'habit ne fait pas le moine ». Il souligne finalement l'exigence d'Isabelle, de Paul et Pierre en particulier, à ne pas confondre les finalités et les moyens mais surtout à les expliciter autant que faire se peut (qu'elles ne soient pas « masquées » quand on les identifie dans les actes, selon l'expression de Paul). Il rappelle aussi la force de la place vide, « la vertu du souffle » qui relie le yin et le yang en philosophie chinoise, ce vide ne s'oppose pas au plein, il relie, articule, permet de créer (malgré les contradictions irréductibles), telle la case vide dans un taquin¹⁶⁶ qui permet de déplacer, combiner les lettres et composer des mots.

En outre, cet éclairage nous permet aussi d'ouvrir une réflexion sur la place du leader dans son espace collectif investi dans le champ de l'éducation populaire. En effet, si l'articulation des deux axes de hiérarchie représente la condition nécessaire pour que « ça crée », que l'organisation soit opérante et ait du sens, on identifie par là-même la place du leader dans cette instance d'élaboration. Cette place lui est donnée par l'autorité que le collectif lui a conférée. A ce croisement, il met en place et garantit la parole de chacun et l'écoute de chacun, et devant les lois de la parole, la sienne est égale à celle des autres, il n'a aucun privilège. Mais à ce même croisement, il aura à repérer l'instant de la décision et peut alors se soumettre à la subordination qui lui est déléguée (les principes et valeurs du collectif). Rouzel, en évoquant un directeur d'établissement socio-éducatif, précise « qu'il y est seul, affligé d'un non savoir sur ce que serait le souverain bien, la meilleure solution, l'idéal et il tranche sur ce fond de vacuité, comme on dit : en son âme et conscience¹⁶⁷ ».

On pourrait penser que cela vient contrarier l'importance qu'accorde Paul aux organisations horizontales ou celle qu'accorde Jacques à l'autogestion qu'il définit comme « tout le monde dans l'équipe est porteur du projet et se sent vraiment responsable ». Mais écoutant plus attentivement, nous pouvons au contraire éclairer ces « principes » auxquels ils accordent importance en les croisant à ce qu'ils mettent en œuvre. Quand Jacques et sa collègue parlent d'autogestion comme mode d'organisation, ils énoncent le principe d'égalité devant les lois de la parole, ils mettent en place concrètement des espaces-temps où chaque membre de l'équipe peut prendre la parole et les autres écouter. Paul à propos des « institutions », ces espaces qui structurent et garantissent une vie collective dans le respect de chacun, explique lui aussi qu'elles sont

¹⁶⁶ Illustration empruntée à Rouzel. Le taquin ou jeu de pousse-pousse lettres ou pousse-pièces est un jeu dit de patience ou casse-tête. Il existe avec des lettres, des chiffres ou des images à composer.

¹⁶⁷ *op.cit.*

fondées sur la parole et on peut rejoindre les propos de Rouzel. Paul témoigne : « c'est hyper précieux ces institutions¹⁶⁸, on a toujours réussi à réguler. Je ne dis pas que c'est le paradis tout le temps, ça prend du temps, ce sont des processus... mais tu as toujours la parole, tu as toujours ça (la parole). » Paul poursuit pour préciser qu'il est lucide sur le fait que la prise de parole n'est pas une évidence pour tous ou au contraire peut être accaparée par certains. « Et après se pose la question qui peut prendre la parole, la régulation de la parole... parce que c'est aussi avec ça (la parole) qu'on travaille surtout, et du coup on se l'attrape aussi cette question ». Le « on » de Paul est *a priori* impersonnel ou évoque le groupe, mais *a posteriori* on ne peut que le rapprocher de ce qu'il a écrit dans son questionnaire, c'est-à-dire, sa place : « je m'y colle » et nous rajouterons, parce que les autres membres l'y autorisent.

Marie de son côté, en donnant l'exemple d'une association qu'elle côtoie, estime que « ce qui fonctionne le mieux ce sont des cercles. Tu as un cercle – noyau dur, un deuxième, un troisième, ça marche bien ». A ma question « de qui serait composé le noyau dur ? », Marie répond : « les plus actifs, les salariés et les bénévoles les plus actifs qui sont là depuis longtemps ». Il s'agit bien là aussi de hiérarchie dont l'image n'est pas pyramidale ou verticale, ce sont des cercles concentriques dont le centre est probablement « vide » mais organise et émet les principes et valeurs qui sont forces de loi.

B. Distinction des places, rôles, statuts et fonctions

« Pour innover, tu as besoin d'un cadre » nous dit Romain pour expliciter des conditions pour que des jeunes inventent, imaginent, se mettent en mouvement. Ce cadre renvoie à nos deux axes hiérarchiques précédents. Il s'agit dans le cas de Romain au sein de son Mouvement, d'articuler un projet politique à un projet éducatif en garantissant une place égale à chacun des jeunes membres tout en ne niant pas leurs différences.

Pour aller plus en avant, nous avons eu besoin de recourir à une schématisation, quitte à prendre le risque de la simplification alors que nous traitons de situations de complexité. Distinguer places, rôles, statuts et fonctions partialise ce qui est difficilement dissociable, mais d'un point théorique cela nous permet d'analyser une complexité et tenter de ne pas nous noyer dans un méli-mélo.

¹⁶⁸ Paul donne comme exemples la réunion hebdomadaire, la pause clope, le temps de coordination ou de bilan, la machine à café parfois... des espaces-temps plus ou moins formels, mais si certains sont moins formels, leur « contenu » est « réintégré » dans un espace plus formel afin de garantir que tous puissent participer (écouter et parler).

Nous pourrions donc à partir des éléments précédents schématiser les axes et leurs éléments attachés de la manière :

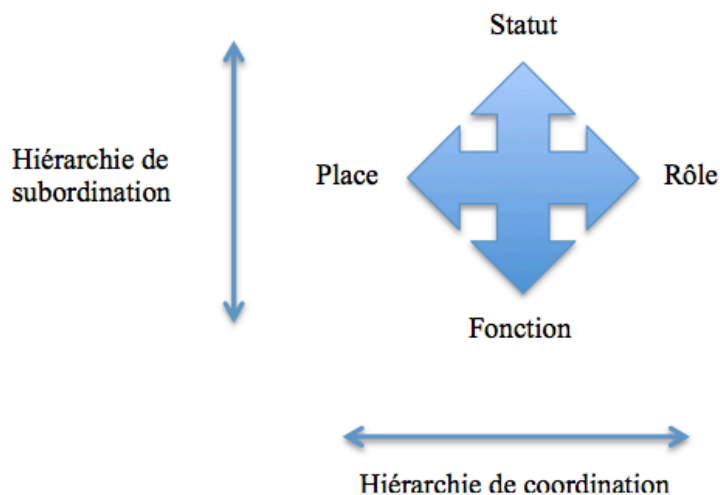


Figure 3 : représentation simple des axes de hiérarchie

Charlotte Herfray¹⁶⁹ nous rappelle que « le sujet n'est pas son statut, ni ses fonctions, ni ses rôles ». Et nous pourrions rajouter « ni sa place ». Elle propose ainsi de distinguer ce qui est de l'ordre d'une réalité psychique (que nous pouvons associer à la hiérarchie de coordination – elle garantit l'égalité devant les lois de la parole), de ce qui est de l'ordre d'une réalité organisationnelle (que nous pouvons associer à la hiérarchie de subordination – elle garantit la différenciation des places). Elle ajoute que la réalité psychique met au travail une dimension culturelle (issue de l'appareil symbolique – la parole et ses lois) et la réalité organisationnelle une dimension fonctionnelle. Evidemment en précisant cela, une question se pose : qui travaille dans ce croisement de réalités ? Il nous manque donc un point central à notre schéma : le sujet divisé et son désir¹⁷⁰ (selon la théorie psychanalytique).

Nous obtenons alors le schéma suivant :

¹⁶⁹ HERFRAY Charlotte, La psychanalyse hors les murs, L'Harmattan, 2006

¹⁷⁰ Charlotte Herfray en s'appuyant sur Lacan, définit la division du sujet comme « une faille qui apparaît souvent entre les discours tenus par le sujet social et les effets des actes posés par l'actant (le sujet de l'inconscient) qui « pulse » derrière l'acteur. Le premier niveau relève des motifs auxquels le sujet croit adhérer, le second est révélateur de ses mobiles lesquels échappent toujours à la raison ». Elle donne une autre image : « Il y a le sujet de l'énoncé et le sujet de l'énonciation ; l'un comme l'autre sont pris dans un rapport aliénation-séparation à « l'objet petit a » qui est cause du désir ». Notons que « l'objet petit a » de Lacan est « la cause du désir, désir qui se dérobe au sujet », il ne relève pas d'un objet réel.

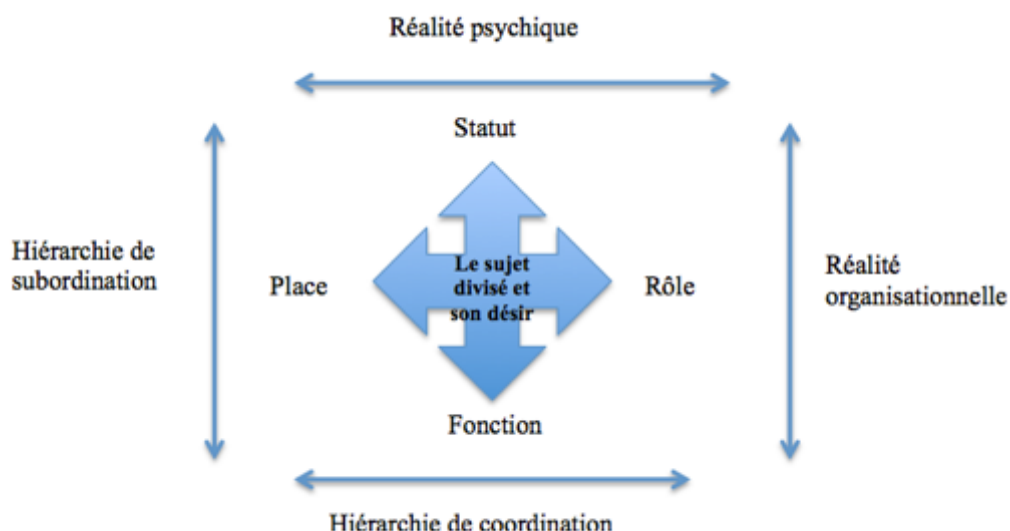


Figure 4 : représentation axes hiérarchiques et réalités

Si nous pensons à nos nœuds borroméens symbolique, imaginaire et réel ou encore autorité, pouvoir, décision, nous pouvons alors imaginer notre schéma au cœur des trois sphères, indissociables mais en tension. L'autorité se questionne au regard du pouvoir et de la décision/acte et vice-versa. De nombreuses questions peuvent alors surgir pour articuler plus que réduire ou isoler les différents aspects d'une situation de leader. La complexité ne peut se réduire, elle peut néanmoins se travailler.

C. Définitions complémentaires

1. Statut

Statut vient du latin *statutum*, « décret, statut, règlement d'une communauté ». Le terme latin *statuo*, « établir, poser, mettre debout » ; « faire tenir droit ou ferme » nous entraînera vers « dresser, fixer, établir », tant au sens propre qu'au sens figuré, physique et moral.

Dans les sciences sociales, statut est entendu comme position dans un milieu social donné. Il est cadre de référence et en ce sens rejoint la définition première de situation dans une organisation, organisation qui détermine hiérarchiquement où doit se positionner tel et tel individu.

Parmi les personnes interrogées, certaines ont (eu) un statut, d'autres non. Isabelle cite des leaders qui, à un moment donné, prennent le statut de directeur. Romain est lui-même trésorier de son association.

2. Fonction

Du latin *funcion*, « exécution », *functio* dérivé de *fungi* « s'acquitter de, accomplir », la fonction est la tâche exercée par un individu en raison de son statut. L'organisation peut ainsi déterminer les tâches et activités à accomplir par tel individu situé dans tel statut.

Nous devons répondre de l'accomplissement de nos fonctions au regard de notre statut. Tous deux relèvent donc du registre de la réalité organisationnelle.

Ces fonctions sont multiples si nous nous référons à ce que nous racontent les personnes enquêtées. Elles sont souvent associées à des compétences et des savoir-faire. Elles peuvent être techniques ou plus créatives. Nous ne dressons pas ici une liste mais au travers des extraits des entretiens, nous pouvons en identifier quelques-unes.

3. Place

Place vient du latin *platea*, « rue large, place publique ». Il recouvre aujourd'hui de nombreux aspects : lieu public, espace, endroit où l'on se trouve, mais aussi position ou rang qu'une personne occupe, qu'elle peut ou doit occuper dans un lieu, une organisation ou dans un groupe. Sur ce dernier point, place nous fait rejoindre statut. Mais nous souhaitons les dissocier car la place est aussi l'espace libre où l'on peut mettre quelque chose, ce qui nous évoque le lieu de l'absence de notre appareil symbolique en théorie psychanalytique. Cette place signifie aussi le fait d'être admis dans un groupe, la place est alors « occupée ». Distinguer place et statut permet aussi de relever qu'en réalité, on ne peut occuper la place de l'autre qui est singulière, on peut pourtant avoir un statut équivalent qui nous permet d'occuper son bureau par exemple et accomplir les fonctions qui incombent à ce statut. Il s'agit donc de la place qu'on nous donne, qu'on occupe sans le savoir souvent. Elle est du registre de l'autorité (réalité culturelle), l'autorité accordée par d'autres, qui autorisent. Cette place peut être accordée indépendamment du statut et de la fonction et en ce sens peut être nommée ou non.

Isabelle nous rappelle que la place du leader dans le champ de l'éducation populaire n'est pas nommée directement (le terme n'existe pas) mais parfois une pointe d'humour fait

apparaître cette réalité : « On me renvoyait sur le ton de la blague : « il faudrait penser à te salarier, madame la directrice¹⁷¹ ! » C'était sur le ton de la blague mais en même temps, ça dit l'endroit où les gens te mettent dans leur représentation hiérarchique finalement ». Elle précise aussi que cette place de leader dans XYZ¹⁷² a été nommée par une personne extérieure ce qui a permis de rendre visible une situation où les places de chacun étaient différentes sans pour autant empêcher une égalité de chacun quant à la parole, aux lois de l'association, ses principes et ses valeurs.

4. Rôle

En latin médiéval, *rollus* correspond au « rouleau, parchemin roulé », il s'agissait d'inscrire des actes sur ce rouleau, puis une liste du personnel composant l'équipage d'un bateau. Il devient partie d'un texte dramatique correspondant aux paroles d'un personnage, que doit dire sur scène un acteur. Le rôle glisse alors vers le personnage lui-même tel que le conçoit et le représente l'acteur.

Dans les sciences sociales, le rôle est défini de manières multiples voire contradictoires : de la conduite sociale d'une personne, à un système de capacités, de droits et d'obligations qui déterminent les types de comportement légitime d'un individu à l'intérieur d'un groupe (la conduite du sujet n'est pas libre dans ce cas, le rôle est assigné voire prescrit), en passant par un acte spontané, créateur par une réinterprétation d'une convention.

Charlotte Herfray nous rappelle que « c'est le sujet singulier, habitant le statut et les fonctions (et nous rajouterons la place) dont il a à répondre, qui jouera son rôle selon ce que son « désir » lui dicte et selon l'amour ou la haine de l'enfant qui l'anime, au plus profond de lui-même. C'est selon son propre héritage culturel, et selon ce qu'il aura su faire de cet héritage, qu'il va assumer ce dont il aura à répondre¹⁷³ ». Nous pouvons convoquer à cet endroit le charisme que nous avons cité dans le chapitre précédent au sens où il traduit par la présence et la parole (qui ne peuvent qu'être singulières) une énonciation d'un signifiant pré-existant qui nous éveille. « Ce qui frappe surtout notre entendement, c'est la manière dont notre interlocuteur parle, la manière dont nous

¹⁷¹ Isabelle précise qu'elle était bénévole (et leader) et seulement ça. « Dans ma tête, jamais je n'imaginais être directrice du XYZ, ça n'a jamais été mon objectif. »

¹⁷² Le XYZ est le nom de l'association culturelle dans laquelle elle a été leader et qu'elle évoque longuement dans l'entretien.

¹⁷³ HERFRAY Charlotte, *Les figures d'autorité, un parcours initiatique*, éditions Erès, 2008, p.21

l'entendons. La dimension affective n'en est pas absente. Ainsi, sommes-nous moins sous le charme de son énoncé, l'objet de son discours, que de son énonciation, la manière dont sa voix et son timbre vont le moduler et les émotions que les échos de ce qu'il dit éveillent en nous¹⁷⁴ ». Aussi à travers son rôle (ou ses rôles), s'avouent les affects du leader (puisque c'est de lui dont nous parlons) et son rapport à son thème, son objet ainsi qu'aux membres du groupe auquel il appartient. Si l'énoncé renvoie à l'objet, à ce qui est dit et l'énonciation au sujet qui parle, par extension, nous pouvons avancer que le rôle et le charisme renvoient alors aussi bien à la hiérarchie de subordination qu'à la hiérarchie de coordination. Quelles manières de faire et d'être, de jouer son rôle sont donnés (le don - *charisma*) au leader ? Rôles que l'on peut mettre au pluriel si l'on différencie celui attendu par son statut et sa fonction, de celui attendu par la place attribuée, du côté de l'autorité. Dans les deux cas, il est responsable, il a à répondre. Il nous faudrait alors ajouter quelques flèches d'interaction dans notre schéma.

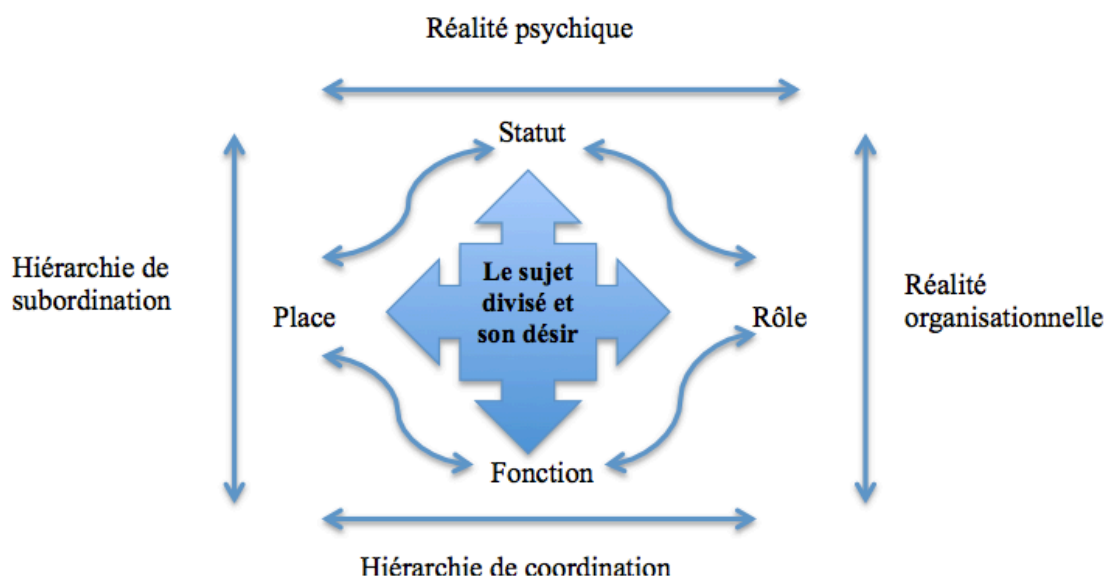


Figure 5 : représentation des interactions entre éléments composant les hiérarchies

Ainsi, nous voyons que nos quatre éléments interagissent, au sein de leur propre axe mais aussi avec les éléments de l'autre axe. Ils s'interpellent voire se répondent. Avec peu d'effort, nous pouvons imaginer des situations dans lesquelles si l'on prend le temps de

¹⁷⁴ HERFRAY Charlotte, *Penser vient de l'inconscient, la méthode de l'entraînement mental*, éditions Erès, 2012, p.13. Dans ce passage, Herfray s'appuie sur les travaux de la linguistique, en particulier ceux de Ferdinand de Saussure qui nous a appris que le signe linguistique était composé d'un signifié (porteur de sens) et d'un signifiant (image sonore).

faire ces distinctions pour faire parler les faits, ces éléments nous éclaireront sur ce qui peut être objet de conflit, d'incohérence ou d'incompréhension.

En nous appropriant les concepts de Charlotte Herfray, il nous semble que l'enjeu porte sur notre rapport à une place, à un statut et à des fonctions (souvent plurielles), et c'est là que « le rôle porte la marque de nos investissements dans des idéaux et des valeurs ». La mise en acte de nos principes qui sont une « synthèse de nos connaissances et de notre éthique », se révèle dans la manière dont « nous investissons notre place et nos tâches. Nos choix de rôle portent la marque intangible de nos systèmes de valeurs quant à la « meilleure manière » d'occuper l'une et d'assumer les autres. Le rôle offre du « jeu » : le choix d'une manière préférentiellement à une autre, n'est que le reflet de ce que nous sommes et de la liberté que nous prenons à l'intérieur des limites définies par nos fonctions.¹⁷⁵ » Le rôle peut ainsi parler souvent à bas bruit de ce qui réellement nous importe, nous importe malgré nous, que l'on peut souvent ne constater qu'« après coup ». Enfin, notons que les manières de dire et faire sont empreintes de notre culture d'appartenance, telles que nous les ont démontrées la sociologie ou la psychologie sociale. Cette culture d'appartenance évolue dans l'espace et le temps et constitue des modèles de référence qui définissent des manières de jouer son, ses rôle(s).

D. Des jeux comme marges de manœuvre

Les personnes rencontrées apportent au cours des entretiens, divers exemples de situations qui montrent comment le leader (en s'observant ou observant d'autres agissant) reste lucide en distinguant nos quatre éléments.

Marie décrit sa stupéfaction devant des évolutions de leader en chef, ce qu'elle regrette et rejette dans des associations ou syndicats qu'elle a fréquentés. « Quand il y a un leader avec un titre, porte-parole ou secrétaire, etc., cela paralyse pas mal de choses, parce que après, il y a d'autres personnes plus réservées, plus timides qui ont des qualités, des capacités, qui se mettent en retrait ou qui sont mises en retrait volontairement. Moi, j'ai vu des gens changer à partir du moment où ils avaient le titre de président ou de secrétaire. Et en une semaine le changement, franchement c'est radical, tu n'en crois pas tes yeux. Endosser l'étiquette et devenir chef ! » Les défaillances des figures d'autorité dont nous parlait Isabelle précédemment peuvent être de se laisser séduire par les attrait

¹⁷⁵ *op.cit.*

du pouvoir, pouvoir qui relève de l'appareil imaginaire qui nous berce d'illusions de puissance et de maîtrise. Marie avec amusement résume ce type de situations en les ramenant à des situations plus courantes : « il y a des gros, gros problèmes de petits pouvoirs ».

Dans un registre différent pour Romain, « c'est la question aussi des rôles et des missions, dans une organisation, il y a un moment, on ne peut pas tout faire, et pour que ça marche, il faut que chacun soit à sa place et que chacun soit responsable de sa partie. Et si des gens qui doivent être responsables, n'assument pas leur responsabilité, c'est là que ça commence à coincer ». Il prend comme exemple une équipe composée de bénévoles et de salariés mais dans laquelle les bénévoles ont décidé de siéger seuls, c'est-à-dire sans les permanents, et par conséquent de décider seuls. Romain a entendu qu'« ils ne sentent pas impliqués dans ces décisions-là, on les remet dans un rôle d'exécutant et ce n'est pas ce qu'on (le Mouvement) a envie de défendre ». Dans cet exemple, on peut identifier un conflit autour des valeurs et des principes : ceux du droit du travail ou ceux d'une égalité de participation au Mouvement... mais qui est le Mouvement ? Les questions restent ouvertes.

Le statut ne fait pas toujours la fonction et encore moins le rôle. Romain l'illustre assez bien quand il évalue la « prise en mains » des dossiers des secrétaires nationaux qui « conduisent le truc »¹⁷⁶. Il estime que « ça marche pour quatre des six personnes ». A ma demande d'expliciter le « ça marche », il répond : « c'est pour le coup une question de personnalité et puis aussi d'affinité avec le dossier, et puis aussi de compétences ». Il précise à propos d'une des personnes pour qui cela ne « marche » pas, « qu'il s'enferme dans un rôle technique » alors qu'il est censé « conduire », c'est-à-dire animer un groupe, penser ses thématiques de dossier (dans le cadre du projet politique du Mouvement) et construire des actions ou propositions. Il est donc attendu à une autre place. Et il ajoute en pensant à la visée éducative du Mouvement : « la force que l'on a aujourd'hui au Mouvement, dans ces collectifs, c'est qu'à un moment tu pars pour qu'un nouveau puisse entrer (...). Et c'est grâce à ça que tu peux prendre une responsabilité ».

De son côté, Isabelle avance l'idée quand elle évoque son changement de statut (elle passe de bénévole (leader reconnue mais sans titre particulier) à membre du conseil

¹⁷⁶ Précisons que le Mouvement définit des statuts à certains des permanents de l'équipe nationale, en particulier un président, un trésorier et des secrétaires nationaux. Conduire le truc signifie piloter son secteur d'activité (emploi, séjours éducatifs, agriculture...).

d'administration) qu'elle a provoqué une modification dans les représentations des uns et des autres dans le groupe, en particulier cela a réinterrogé sa légitimité de leader. Elle explique ce changement (qui selon elle était souhaitable pour ne pas concentrer trop de pouvoirs) par le fait que tant qu'elle était bénévole, un principe d'égalité pouvait se concevoir au moins symboliquement. En prenant le statut d'administratrice, cette égalité symbolique ne pouvait plus tenir pour certains. En l'occurrence, Isabelle a souhaité ce changement de statut pour tenter de retrouver une place plus en adéquation à ce qui l'importait, elle est d'abord passée de bénévole à administratrice (poussée par le collectif : « Ah mais toi Isabelle, tu serais très bien comme présidente ») puis rapidement a quitté le conseil d'administration. « Je suis partie du XYZ, officiellement je ne fais plus partie du CA, mais en même temps, je reste attachée au XYZ, je vois bien qui y bosse, je vois bien les relations avec Magma, je vois bien les projets. Je suis partie du XYZ en disant au XYZ : « dites-donc, tiens l'année prochaine, on ne ferait pas un projet itinérant ? » En étant sortie du XYZ, j'entraînais le XYZ sur un projet itinérant... J'en suis partie, mais en même temps, je continue d'en être un peu, à suivre ce qui se passe, même si je ne suis plus dans les petits papiers du matin au soir ». Plus tard dans l'entretien, elle reviendra sur ce point en se rendant compte qu'elle n'était « pas très claire de vouloir partir sans vraiment partir », même si elle a changé de statuts et de fonctions. Cela a créé selon elle un flou quant à sa place pour certains mais pas pour d'autres, créant ce qu'elle a appelé plusieurs fois du « fantasme », une représentation de ce qu'elle faisait, de ce qu'elle était dans le XYZ (y compris pour des personnes qu'elle ne connaissait pas) qui la conduisait à tenir un rôle qu'elle ne souhaitait pas endosser.

Pierre prend l'exemple d'une association qui s'est dotée d'une organisation que l'on peut qualifier de classique¹⁷⁷, à savoir elle a élu un président, un trésorier et un secrétaire parmi ses membres, pour diriger la structure. Pierre précise : « ils ont chacun leur fonction » de fait attachée à leur statut. Et il ajoute qu'ils pensent leur rôle comme « il ne faut surtout pas permettre à d'autres de faire les choses et c'est surtout à eux de tout faire ». On voit bien que l'association en question et ses dirigeants en particulier ont privilégié l'axe de la réalité organisationnelle. Ils se prennent en quelque sorte pour leur statut. Ils confondent leur réalité interne et la réalité externe, celle de l'association. Pierre évoque la personne en charge de la trésorerie : « elle est compétente pour faire la

¹⁷⁷ Notons au passage que la loi 1901 qui régit les associations ne précise aucune obligation en la matière outre le fait qu'il faut au minimum deux personnes qui s'associent autour d'un objet que lucratif, et que son organisation, comme son objet doivent respecter les lois, règles et mœurs en vigueur.

trésorerie etc. mais elle ne va pas accepter que quelqu'un pose une question, que quelqu'un regarde et elle pousse à ce que chacun prenne ses responsabilités quitte à rentrer dans les extrêmes – si les gens ne prennent pas leur responsabilité, on les met dehors, on change. (...) Elle est responsable¹⁷⁸ d'une association mais dans la manière de faire elle n'a pas du tout réfléchi, on ne lui a jamais fait réfléchir que sa manière de faire peut bloquer : la communication avec d'autres gens, la prise d'initiatives. Plus elle rouspètera sur le fait que les producteurs (membres) ne sont pas présents, moins il y aura de producteurs qui seront présents. » Pierre poursuit « Et comment faire prendre conscience à une responsable comme ça qu'elle peut faire autrement ? »

On voit là comment « l'effet de transfert » qu'est le charisme peut être négatif (et pas seulement positif), il suscite plutôt de la méfiance que de la confiance. Précisons au passage que l'absence de transfert se manifeste généralement par une relative indifférence.

« A quel moment on est leader, à quel moment on ne l'est plus ? » s'interroge Pierre. Il prend un exemple qui le concerne : « A Jeunes Initiatives aujourd'hui je suis leader malgré moi. Je voudrais n'être que simple bénévole participant mais je ne peux pas parce que de par l'histoire, de mon expérience et la connaissance des lieux et des gens, pour les autres je suis leader. » Tant que Pierre restera leader et ce, quelques soient son statut et ses fonctions, s'il veut que d'autres prennent réellement le relais en prenant leur place, il devra partir, devenir absent, réellement, pour que la révolte contre la figure d'autorité puisse devenir absence symbolique.

Dans un autre champ, Pierre nous explique : « je suis leader dans ce domaine-là parce que je fais le lien entre ma pratique qui me permet de casser la croûte (entre autre mais ce n'est pas une condition exclusive, nous l'avons vu avec l'exemple d'Isabelle) et un projet philosophique, de faire que d'autres comprennent que l'on peut travailler autrement, qu'on peut agir différemment pour changer les choses. (...) Je suis leader pour faire avancer des idées. Après, est-ce que je prends ou pas la fonction de leader et d'emmener d'autres là-dessus ? Ben oui et non... Enfin, oui, après, l'investissement, le statut changent. Ce que je n'ai pas dit tout à l'heure à propos de l'espace-temps, c'est que ce n'est pas forcément le même statut tout le temps. Dans la dynamique de projet, la personne (le leader) ne doit pas être... ne doit pas tondre la pelouse tout le temps. »

¹⁷⁸ Pierre dans sa palette des usages du terme leader exprimait le fait qu'elle pourrait être leader à ce titre mais cela ne correspond pas à ce qu'il appelle un leader-animateur, nous avons donc échangé le terme leader contre responsable pour que cela n'ajoute pas de confusion à la lecture.

« Tu peux rester leader au sens de faire avancer le projet, porter une vision, des idées, dans cette dynamique-là, dans le temps par exemple dix ans et être parfois dans des statuts ou des fonctions ou des places qui peuvent varier dans la dynamique du projet. On reste leader d'un bout à l'autre mais pas avec les mêmes formes, pas au même endroit, pas sur la même chaise ».

Nous avons vu que le leader jouait (entre autre pour ne pas « s'y croire ») des quatre éléments constitutifs des hiérarchies de subordination et de coordination pour agir dans un collectif ou une association, dans le champ de l'éducation populaire. Rappelons-nous que se croisent et s'entrecroisent des éléments (statut et fonction) dont nous délimiterons plus facilement l'usage avec celui de pouvoir, à leurs aspects organisationnels et institutionnels, et des éléments (place et rôle) où se jouent plus fortement l'autorité, même si les faits nous montrent une complexité d'entrelacs. Mais pouvoir et autorité ne s'articulent ou se ne confrontent que dans une perspective de décision, d'acte, sous le regard de la responsabilité.

Chapitre deux : Une perspective éducative

Pierre par ce dernier apport nous ouvre une autre porte par rapport à ces déplacements dans le jeu, une porte vers une spécificité du leader dont nous parlons, celle de son inscription dans une visée éducative, à la fois par son champ d'implication qu'est l'éducation populaire et à la fois par ses jeux dans l'association ou l'espace collectif où il est investi leader. Cette visée éducative traverse l'autorité symbolique pour transmettre à d'autres, une parole qui compte, qui construit ou répare.

I. Autorité et autorisation

Ouvrir une perspective éducative à ce que représente le leader nécessite un retour sur la notion d'autorité étroitement liée à l'autorisation.

Pour Jacques Ardoino¹⁷⁹, « les problématiques de l'autorité et de l'autorisation intéressent avant tout des individus, des personnes, des sujets, dans leurs inter-relations, plus encore symboliques que fonctionnelles. » Pour lui, « autoriser c'est proprement donner autorité, c'est-à-dire reconnaître à quelqu'un la faculté, le droit, le pouvoir de faire légitimement quelque chose et lui permettre, ainsi, de l'accomplir ».

Dans cette idée de reconnaissance et donc de relation, Isabelle nous dit : « se pose la question de la légitimité évidemment là-dedans. C'est toi qui accordes la légitimité à quelqu'un et du coup tu vas le suivre parce que tu as envie d'être séduit par lui, ou tu es séduit par lui, les deux en même temps bien évidemment, et puis ce qu'il fait correspond bien à tes valeurs et tu as envie de mettre de l'énergie quelque part et alors tu vas suivre. » Il s'agit d'une question de relation entre une personne et d'autres qui l'autorisent à « faire légitimement quelque chose », un projet par exemple mais aussi les conduire, et cette autorisation suppose acceptation (plus ou moins consciente) d'une place d'exception et d'une place autre à chacun. La « séduction » dont parle Isabelle, nous semble évoquer dans ses propos davantage l'énonciation ou le style que la manipulation éventuelle qui prendrait source et alimenterait un pouvoir imaginaire.

Au bout de trois quarts d'heure d'entretien, Isabelle se rend compte qu'elle a davantage décrit les « inconvénients d'être leader » alors qu'en fait, « c'est vachement positif comme

¹⁷⁹ Jacques Ardoino a d'abord travaillé avec les outils de la psychologie sociale dans le milieu de l'entreprise et de l'industrie et a ensuite développé des théories fécondes ouvrant le champ des sciences de l'éducation en France.
ARDOINO Jacques, Autorisation, in *Les notions philosophiques*, Encyclopédie Philosophique Universelle, éditions Presses universitaires de France, 1990

truc ». « Quand tu es leader et bien en gros, tu fais avec d'autres ce que tu ferais probablement tout seul avec beaucoup moins de plaisir, donc, tu vois, en fait, c'est partager un délire avec d'autres gens et donc, en fait c'est vachement... ça envoie plein d'énergie, ça te fait réfléchir, ça t'emmène là où tu ne serais pas allé tout seul probablement. C'est génial en fait d'être à la fois... de faire partie d'un collectif et en même temps de pouvoir être moteur dans ce collectif, si on revient sur la question du moteur, puisque le moteur il est moins chargé en critique que le leader, le leader il fait un peu toujours mauvaise figure, toujours. Le moteur, le moteur, c'est vachement bien d'être moteur dans ce qu'on fait, d'avoir des initiatives et tout, c'est très formateur ça te fait avancer dans la vie, ça te fait faire des choses... Je dirais d'être moteur... c'est bien, tu t'autorises à faire des trucs que probablement que ceux qui ne sont pas moteurs ne s'autorisent pas (rire), il y a quelque chose de jouissif d'être moteur en fait. Pas jouissif dans le sens psychanalytique du terme, mais juste ça fait plaisir quoi. En tout cas moi j'aime bien avoir des idées loufoques et de trouver quelques amis qui disent « ben oui c'est une bonne idée, allons-y ». Et elle rit.

Ardoïno, dans son article sur l'autorisation nous explique ce déplacement qu'opère Isabelle entre être autorisée et s'autoriser soi. « Le véritable problème nous semble être celui du passage de la représentation psycho-archaïque de l'autorité à une démarche, à un processus, d'autorisation, cette fois entendus comme capacité acquise, conquise autant par le travail et les effets complexes de l'éducation qu'à travers l'expérience de la vie, de devenir soi-même son propre co-auteur. L'autorisation des partenaires devient, alors, la visée essentielle de l'entreprise éducative et/ou thérapeutique. A ce titre, elle conserve toute son utilité et ne peut se laisser confondre avec la question de la dévolution du pouvoir très différente. Mais cette problématique contradictoire intéressant tout à la fois le rapport à la loi, et la transgression nécessaire de celle-ci (au sens psychanalytique de ces termes), suppose le dépassement du fantasme lié aux origines (s'engendrer soi-même¹⁸⁰) et la négation seulement magique de ce qui y fait obstacle. C'est pourquoi nous parlons bien, ici, de devenir co-auteur¹⁸¹ ».

¹⁸⁰ Charlottte Herfray dans ses *figures d'autorité* nous rappelle que l'inconscient en tant que lieu psychique se structure autour du rapport dialectique entre le « désir » et l'autorité représentée par un Autre. Nul ne peut « s'élever » tout seul. Et l'interdit, étant un « inter-dit », n'est rien d'autre que de la parole. « Il permet d'échanger la jouissance pulsionnelle contre du plaisir symbolique », celui qui donnera l'énergie, l'appétit, l'envie de savoir, d'être, de créer, d'agir. Et par là même de transmettre.

HERFRAY Charlotte, *Les figures d'autorité, un parcours initiatique*, éditions Erès, 2008, 173 p.

¹⁸¹ ARDOINO Jacques, *Autorisation*, in <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr>

Il précise que l'autorité personnelle (pour la dissocier du langage courant d'une autorité institutionnelle confondue souvent ou pour le moins imbriquée avec le pouvoir) est « la capacité, essentiellement acquise, conquise, autant par le travail et les effets complexes de l'éducation qu'à travers l'expérience de la vie, de se faire soi-même son propre auteur ; c'est-à-dire de décider, en connaissance de cause, des moyens dépendant effectivement de nous comme des principes qui gouverneront notre existence. C'est le sens profond de la forme réfléchie : s'autoriser. »

Ardoino pose la question alors : « comment se développe ce processus d'autorisation jusqu'à devenir la capacité à s'autoriser soi-même et qu'elle peut y être la part du travail spécifiquement éducatif ? » Il estime que « la théorie de l'émergence du sujet à partir du jeu dialectique de trois instances : le réel, l'imaginaire et le symbolique, élaborée par Jacques Lacan, peut déjà nous aider ou nous en faire une idée ».

Mais cette reconnaissance, cette autorisation n'est pas immuable et porte comme nous l'indique Ardoino une problématique contradictoire. Ainsi Isabelle avec une pointe d'amertume dans sa voix expose à partir de son vécu, son analyse. « Je crois que dès l'instant où tu es repéré comme leader, il faut avoir... bon dès l'instant où je deviens leader je serais forcément salaud pour quelqu'un ou pour quelques-uns, forcément, c'est comme la tâche d'huile de tout à l'heure, à savoir, une fois que tu es leader pour quelqu'un, tu deviens leader pour beaucoup, même s'ils ne te connaissent pas directement, ils fantasment dans l'idée et dans le même genre, si tu es un gros salaud pour quelqu'un et bien pouf ! Après tu es un gros salaud pour beaucoup aussi, exactement avec le même mécanisme d'avant. Il faut pouvoir avoir envie d'être un salaud même si tu ne l'es pas. Qu'est-ce que tu fais de ça évidemment, ça te fait faire du mauvais sang comme on dit, quand même ce n'est pas très, ce n'est pas super... ça ne fait pas plaisir quoi, de paraître méchant aux yeux des autres. (...) Les figures d'autorité de notre lignage, dans leur double dimension imaginaire et symbolique, véhiculent ainsi les signifiants de notre destin. Sur le versant imaginaire, nous en trouvons des traces au niveau des fantasmes qui nous habitent à leur encontre et sur le versant symbolique, ils nous servent de repères auxquels nous nous référons pour tenter de déchiffrer notre destin à différents niveaux : celui de notre nom et celui des paroles qui ont été dites ou non dites à notre propos et qui ont trait à notre histoire¹⁸². » Charlotte Herfray nous permet de comprendre ce qui se joue

¹⁸² HERFRAY, *op.cit.*

pour Isabelle et pour les personnes avec lesquelles elle interagissait, quand elle évoque les deux faces possibles de la reconnaissance, l'une positive et l'autre négative. Le leader ne peut maîtriser, nous rappelle Herfray, ce qui se jouera pour les personnes qu'il « embarque ». Par contre, le leader peut identifier et tenter de « faire avec » plutôt que « lutter contre » ou « nier ».

Nous avons vu qu'Isabelle tente de réagir à cette situation en sortant du conseil d'administration et de proposer de nouveaux projets, mais cela n'a pas suffi. Elle n'a pas mesuré deux éléments concomitants : l'élargissement de l'équipe avec l'arrivée de nouvelles personnes et le changement de son statut qui allait entraîner un changement de place. Nous repérons bien là les interactions permanentes entre les éléments de notre schéma. Son autorité est alors remise en cause. En même temps, ce changement a permis à d'autres de prendre place et de poursuivre le projet XYZ. En ce sens, le leader crée les conditions de sa précarité (parfois avec du « mauvais sang ») mais l'analyse *a posteriori* lui permet d'identifier cette évolution qui lui a fait privilégier le processus (l'avènement d'une autre autorité) sur le résultat (une efficacité potentiellement plus forte sur la conduite du projet). Comme nous le dit Marie, « c'est le chemin qui compte ».

Charlotte Herfray confirme la possibilité de « s'autoriser » : « Tout ce que nous avons reçu en héritage, tout ce que nous avons acquis et que nous répétons sous des formes différentes au fil de notre périple existentiel, ne produit pas fatalement la même chose. Si nous connaissons un peu les « choses de la vie », nous aurons su découvrir que la subjectivité de chacun peut le conduire à faire autre chose de ce qu'il a reçu en héritage. Car chacun fait ses choix selon ce qu'il est, ce qu'il « désire »... selon ce que ses rencontres lui auront appris, selon qu'il aura eu de la chance ou de la malchance et selon les leçons qu'il aura tirées de son expérience singulière ».

Alors si l'on reprend ses propos, l'autorité correspond à une place symbolique que le groupe accorde à ceux dont la parole est reconnue comme juste, et aura en ce sens un pouvoir d'influence. Mais rappelons-nous que « nul n'est maître ni de l'autorité dont il est susceptible d'être investi, ni des effets de sa parole », là se joue bien la distinction avec le pouvoir. Par contre, une prise de conscience peut avoir lieu, souvent « après-coup » lui permettant d'agir, de s'autoriser à agir, à penser à la lumière de sa responsabilité.

Cette prise de conscience n'est pas simple, elle ne se situe pas toujours dans un temps donné et elle n'est pas définitive, comme si la conscience passait parfois en second plan et ce se sont des événements qui viennent de nouveau la mettre au travail. Certaines des

personnes interrogées évoquent une prise de conscience plutôt personnelle sans qu'il y ait mention de tiers particulier pour l'aider, d'autres évoquent le groupe, d'autres encore des pairs. La prise de conscience ne trace pas une voie d'action pour autant, conscients, certains poursuivront la le mouvement, d'autres s'en retireront.

II. Prises de conscience

A. Prise de conscience personnelle

Nous avons déjà identifié le désir des leaders qui les font être moteurs, en partant des propos d'Isabelle. Jacques aborde aussi son désir en l'associant plus précisément à la constitution d'un collectif.

« J'étais personnellement intéressé par le concept de ressourcerie (...), j'ai fait un peu de bénévolat, j'aurais bien aimé bosser là-bas (dans une ressourcerie existante) mais à cette époque, l'équipe ne pouvait pas vraiment embaucher et du coup, comme ils avaient déjà parlé de faire une antenne sur un autre territoire, et... ça me tentait bien de me lancer dans un autre projet, dupliquer un peu l'expérience et à partir de ce moment, je me suis lancé. J'ai été voir Educpop Asso pour faire un accompagnement de porteur de projet et puis en même temps de constituer une équipe. Dès le début, il y a eu à la fois deux trucs qui se sont faits en parallèle, le montage du projet et puis la constitution d'une équipe. Une équipe au sens large parce qu'aujourd'hui il y a des salariés, des bénévoles, des administrateurs, il y a toujours plein de niveaux d'implication. (...) Au tout début, j'ai envoyé un mail aux copains que je connaissais. Un peu par bouche à oreilles, par réseau d'affinité au début, et puis on s'est rencontré avec Audrey (dans la formation d'Educpop Asso) et là c'était déjà mieux, on était deux, puis on a été rapidement cinq ». Un réseau qui se constitue de fil en aiguilles.

Jacques était assez clair sur ses intentions : « c'est un truc dont j'ai envie à la base et du coup j'ai un côté un peu moteur aussi et l'idée d'arriver à donner envie à d'autres gens, et en même temps je n'ai pas envie d'être le chef ». Cette double intention d'être moteur tout en n'étant pas chef, l'habite très fortement, elle vient interroger l'éthique, la cohérence entre ce qu'il énonce et ce qu'il fait. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Jacques au cours de l'entretien continue d'identifier ce qui se joue entre le collectif et lui : « Des fois les choses, elles ne sont pas comme j'aurais imaginées, et la plupart du temps c'est super parce que... tel que ça se passe, ça me confirme que c'est vachement bien

l'intelligence collective parce que ça donne un truc vachement mieux que ce que j'étais capable d'imaginer, donc ça marche bien... (...) C'est ce que je retiens le plus de l'histoire collective, c'est le côté... comment ça nous renvoie à nous-mêmes et comment ça nous fait bouger beaucoup plus que d'autres..., d'autres histoires où on a une place plus identifiée, où il y a moins de questionnements par rapport à ça peut-être ». Mais cette prise de conscience demande un travail personnel de regarder, interroger, analyser ce qui se passe, y compris soi, agissant. Jacques et sa collègue Audrey ont ainsi mis en place des espaces-temps pour y répondre. Nous l'évoquerons plus loin.

B. Prise de conscience par le groupe

Assez logiquement, le groupe en accordant sa légitimité à une personne pour qu'elle soit leader ou confirme qu'elle est leader, va être le déclencheur de la prise de conscience du leader, conscience qu'une autorité lui est accordée par le groupe.

Isabelle évoque le passage de non-leader à leader : « Moi au départ j'avais juste une fonction d'animer un groupe d'habitants sur « est-ce que vous avez envie d'un XYZ ou pas ». J'animais les réunions, évidemment je prenais des notes, je relançais les questions et tout et tout, donc j'avais un peu de pouvoir au niveau de ce qu'on fabriquait, c'était moi qui animais, qui faisais les comptes rendus, c'était moi qui relançais les gens, c'est ça, en faisant on prend plus de... on a plus de pouvoir sur les choses évidemment quand on maîtrise les choses et que l'on peut les faire bouger un peu à notre initiative quoi. »

Le leader agit déjà, sans se rendre compte quelle place symbolique il occupe. Isabelle identifie un statut (bénévole), des fonctions (animer, prendre des notes, informer, etc.), elle ne précise pas comment elle s'y prenait, quel rôle elle jouait, si ce n'est une vigilance à relancer questions et gens pour qu'ils participent.

Isabelle poursuit sur la reconnaissance par le groupe, les autres et le rapport à l'origine (genèse) : « il se trouve que historiquement comme j'étais à l'initiative quelque part... je n'étais pas la seule à l'initiative du projet, parce que Amin y était au début, mais Amin très vite s'est retiré et m'a laissée organiser tout ça et, donc dans la tête des gens, j'étais devenue la référente obligée, l'histoire... ». Pour elle, cela entraîne des changements dans les relations : « ça a probablement joué dans la relation après, qu'ils ont eu avec moi, mais moi je n'ai pas changé en fait, je faisais toujours de l'animation, de repérer des gens, de mettre des gens en liens etc., et de proposer des espaces et d'animer ces espaces, je n'ai pas changé, mais seulement la bête XYZ a grossi, et il y a des gens qui sont arrivés qui

avaient moins de savoirs que moi sur la question donc oui, il y a eu une espèce de relation, de truc qui ont fait que, aux yeux des autres, j'en savais plus que les autres, probablement, ils m'ont légitimée à un moment ». Isabelle nous précise ici que pour elle il n'y a pas eu un espace-temps déterminé de cette légitimation, cela s'est produit comme au fil de l'eau. Par contre, elle identifie les effets qui peut-être finalement lui ont permis de prendre conscience : « Et alors le truc c'est que quand il y en a qui commencent à te légitimer, qui eux-mêmes ont des relations avec d'autres, probablement ils parlent de toi, du XYZ, pouf, ça se propage comme ça, tu deviens le référent pour tout le monde, alors que si untel n'avait pas croisé truc, qui te prend pour un leader entre guillemets, et bien tu ne le serais pas pour untel, tu vois ce que je veux dire, ça se propage et ça fait fantasmer aussi évidemment ».

Isabelle dans ce témoignage nous dit aussi que le leader sait. Mais que sait-il ? Bien évidemment des éléments de l'histoire du projet puisque dans son cas, elle était présente au départ. Mais cela ne suffit pas à expliquer sa reconnaissance de leader. Il nous est impossible de répondre autrement que par les effets produits : une mobilisation d'un collectif, qui s'élargit, qui accepte l'animation et même soutient l'animation d'Isabelle puisqu'il « propage » cette place. Nous essaierons ultérieurement d'éclairer ces effets.

C. Prendre conscience par les pairs

Nous l'avons évoqué précédemment en particulier lors de la construction de la question de recherche issue d'un parcours et d'un terrain singuliers, ce sont les « pairs » qui permettent la prise de conscience d'être leader. Romain nous en donne un exemple par le revers, c'est-à-dire en observant ses collègues qui « devraient » l'être : « Tu es leader en fonction des collectifs où tu es. Mais ce qui est compliqué c'est que par exemple, les secrétaires nationaux aujourd'hui qui selon moi, ne sont pas leaders sur leurs dossiers, vont reprocher de ne pas avoir de collectif de travail alors que selon mon regard, ils en ont ». Nous pourrions rajouter qu'en réalité, ce collectif n'autorise pas ces secrétaires nationaux à être leaders. Romain continue : « Et ça, c'est lié aussi au caractère de chacun et au sujet de chacun à des moments précis. (...) Et même suivant des périodes, de phases, de questionnements de ta vie... (...) C'est quand même lié au caractère, il y a des gens qui sont plus leaders que d'autres, charismatiques, qui vont embarquer. Je ne suis pas sûr que tout le monde est fait pour être leader ». A ce moment-là de l'entretien, j'interviens : « Fait pour, je ne sais pas si c'est la question, mais peut le devenir, si on le pose

autrement ». Romain acquiesce et poursuit : « oui, sinon je ne serais pas dans l'éducation populaire, mais avec beaucoup de doute. Fait pour par rapport à certains sujets, mais des fois c'est long. Ou peut-être c'est parce que les gens n'étaient pas à leur place au bon moment. Quand moi, je relis mon parcours au Mouvement, jamais, mais jamais je n'aurais pensé être trésorier, dans une instance au Mouvement, au niveau national. Quand j'étais militant de 12 à 16 ans, je ne voulais pas entendre parler des instances du Mouvement, quand (plus tard), j'étais permanent en Lot et Garonne, je ne voulais pas entendre parler des finances, enfin dans le sens..., j'étais animateur moi. Alors qu'aujourd'hui (rire), il y a un côté particulier, je bosse sur les finances parce que à la fois tu as l'impression d'être au milieu du truc et des fois à l'extérieur, (...), c'est bien l'articulation entre le projet politique et puis comment il se met en œuvre ». Il ne le dit pas à ce moment-là, mais il est intéressant de mettre ces éléments de son parcours à la lumière de ce qu'il explique des modes d'interpellation du conseil d'administration. Celui-ci lui a reconnu les capacités à être leader dans son statut de trésorier national. Et il en est d'accord. Les éléments de justification de l'accord, « être au milieu du truc » confirment potentiellement cette place de leader de son point de vue.

Pour Pierre, « on ne le verbalise pas d'être leader, enfin je veux dire, de plus (davantage) en être conscient, avec ce mot là ou pas, au-delà du mot, mais un peu de cette fonction, cette figure là dans un projet collectif ou une association. Tu peux le repérer pour toi, tu peux le repérer pour d'autres, mais tout ça n'est pas nommé, formalisé pour dire : « tiens, on aurait peut être quelque chose à raconter là-dessus », on va y entrer par, éventuellement, à ce moment là... parce que à ce moment-là on se retrouverait tous présidents sur un statut, on se retrouverait sur un biais quoi, mais pas direct ». Pierre renchérit « il faut être pairs » pour pouvoir prendre conscience mais surtout mettre au travail cette place symbolique d'autorité. Pierre exprime d'ailleurs un souhait en ce sens : « Moi je suis preneur de prendre un élément et de l'approfondir avec d'autres sur ces notions là pour après améliorer sa propre manière de faire, comme comprendre ce qui se joue à tel ou tel endroit..., c'est intéressant. C'est se confronter aux pairs « p.a.i.r. » qui est important mais à ce niveau là d'échanges c'est difficile de trouver des pairs pour en discuter ».

Mais cette prise de conscience peut conduire à refuser cette place.

D. Prendre conscience et refuser

Pierre nous explique en début d'entretien que pour lui, il est important que le leader prenne conscience qu'il est leader pour qu'il puisse ensuite agir en adéquation avec le projet et ce qu'il est. Je sollicite un exemple qu'il puisse développer cette idée (exemple lui aussi sur le revers) : « l'exemple que j'ai c'est Jean-Luc. Un moment donné, le leader, il est victime, comment dire... on peut lui donner une casquette, une fonction, un statut, mais si lui il ne veut pas ou il fait autre chose (en dehors), le leader, il peut être coincé, et Jean-Luc l'a été plusieurs fois. Après, conscient ou pas conscient, je ne sais pas mais, à partir du moment où il y a conscience du leader, effectivement à un moment donné, il faut (peut) se retirer, s'éclipser, s'absenter pour que les autres ne donnent plus ce statut-là, pour arriver à être... c'est-à-dire dans le cas de Jean-Luc, de faire ce qu'il voulait et non pas ce que les autres voulaient qu'il fasse ». Il pourrait donc y avoir un leader qui subit la situation de prime abord et qui prenant conscience de cette situation, agit plus directement pour s'en dégager (dans cet exemple) ou confirmer. Pierre continue en citant un exemple où lui-même est impliqué : « J'en suis arrivé à ce stade de dire que ce n'est pas moi qui peux faire avancer la boutique, il faut que ce soient d'autres qui le fassent. J'ai préféré me retirer plutôt que d'entrer dans un conflit qui n'a pas lieu d'être pour moi, et du coup trouver une présence autrement ». Pierre apporte là un autre élément celui de la capacité d'analyse de situation et du positionnement du leader qui permet que le projet se poursuive, le jeu des acteurs ayant changé, il pense comme nécessaire son retrait, pour aussi permettre à d'autres d'agir « sans déstabilisation » du leader qui émergerait.

Marie fait partie de ceux qui ne souhaitent pas s'inscrire dans cette place symbolique. A ma question « te qualifierais-tu leader ? », Marie répond : « Non, alors les autres oui, mais moi-même non, je ne me vois pas du tout comme ça, alors que les autres me voient comme ça. C'est un besoin des autres, c'est un transfert si tu veux, ils me voient comme ça et du coup, comme moi je ne me vois pas comme ça, des fois je peux être très étonnée des réactions, des demandes qu'on a vis-à-vis de moi. Je ne comprends pas. Ou des reproches, ce que tu veux. Mais moi je ne me vois pas comme ça. Les attentes, ou les critiques aussi, j'ai même des jalousies. (...) Quand certains te reconnaissent leader, il y en a aussi qui ne veulent pas. Il y en a qui te voient comme leader, ou leader potentiel oui, c'est ce que j'ai vécu, ils te voient comme leader potentiel et ils te disent « il faut y aller, tu as vraiment les capacités, il faut que tu sois secrétaire etc. » et moi je ne voulais pas être secrétaire, et pour diverses raisons, parce que l'ambiance était tellement pourrie avec ces prises de

pouvoir, il était hors de question que moi je rentre là-dedans, dans une ambiance comme ça, peut-être à tort mais voilà. Par contre, les gens en place et qui eux justement, tenaient à garder leur rôle, leur place ne supportaient pas que j'aie des initiatives parce qu'ils se sentaient menacés. » Marie explique plusieurs éléments : d'une part, elle confirme qu'un groupe reconnaît son leader, et qu'il le fait parce que ce leader prend des initiatives alors qu'il n'est pas forcément à la place le lui permettant. Le contre-pouvoir permet l'émergence d'un nouveau leader. Marie poursuit plus loin : « c'est carrément une reproduction de l'entreprise, les mêmes stratégies qu'en entreprise ou milieu de travail. Tu as des petits chefs, après tu as un autre cercle dessous... la peur que quelqu'un prenne ta place (Marie souffle et rit)... c'est dérisoire en plus. Moi je pense que l'on a beaucoup plus de marges de manœuvre, quand tu veux faire avancer les choses quelque part, d'être nulle part ». Par son parcours au sein de parti ou de syndicat, Marie est marquée par ces situations de pouvoir qui ne permettent pas ce que devrait être un « bon leader » tel qu'elle le définit en début d'entretien, « le catalyseur » ou « le dynamiseur ». Elle en vient donc à penser que trop pris dans ces « gros gros problèmes de petits pouvoirs », il vaut mieux être en dehors, (son « nulle part » ne nous semble pas signifier l'espace) de tout statut dans une hiérarchie.

Plus tard au cours de l'entretien, Marie poursuit sa réflexion : « Je repense à ta question est-ce que je me vois en tant que leader, c'est ça, je ne me vois pas, mais les autres oui, j'ai vite fait de me retrouver à devoir prendre la parole avec les journalistes... » Elle pense à un événement autour de Notre Dame des Landes : « J'avais vraiment envie qu'il se passe quelque chose et donc j'ai pris l'initiative d'appeler à une manifestation à Trifouillis contre l'aéroport. Il y a eu du monde tout de suite, mais automatiquement quand tu prends l'initiative, tu es l'interlocutrice et à chaque fois qu'ils te voient après, « c'est elle ! », pas seulement les journalistes, tout le monde, j'avais beau dire « mais non, il n'y a pas de porte-parole, dans le comité Notre Dame des Landes ça n'existe pas ! », mais quand même il leur fallait absolument un porte-parole... La personnification, elle arrive sans que tu ne t'en rendes compte souvent. Et une fois que ça... on a fait trois manifestations et quand j'ai vu qu'il y avait d'autres personnes qui s'impliquaient, moi ça me faisait vraiment trop de choses, je me suis reculée, mise en retrait et c'est quelqu'un d'autre qui a pris le relais ». Marie montre la crainte de la personnification, qui viendrait corrompre et les principes du collectif et la personne elle-même. Nous retrouvons là le passage qu'elle évoquait sur le passage de l'autorité au pouvoir. Marie ne souhaite donc pas diriger, elle nous le redira plusieurs fois dans l'entretien. Par contre, elle initie, mobilise, observe et

« passe le relais ». Son exemple vient ouvrir alors une question sur le rapport au temps que nous traiterons ensuite.

III. Éléments de compréhension de l'autorisation

Il nous semble intéressant pour tenter de comprendre ce qui peut se passer juste avant la prise de conscience, c'est-à-dire au moment (même s'il n'est pas situé) de l'accord pris au sens musical, entre le groupe et le leader. Pour ce faire, nous avons eu besoin de faire un pas de côté dans nos sources théoriques en allant rechercher les travaux de Serge Moscovici et Willem Doise¹⁸³ sur les dissensions et consensus dans un groupe. En effet, plus particulièrement sur le consensus tel que ces auteurs l'ont défini, nous pouvons trouver par ce concept quelques points d'éclairage des situations apportées par les personnes rencontrées.

Pour commencer à gros trait, il nous a semblé que le consensus tel que défini par les auteurs ne se confond pas avec le compromis ou l'emprise de la majorité sur une minorité, dit autrement, il ne relève pas du registre du pouvoir.

Trois caractéristiques essentielles le composent : le choix, la confiance et la raison. Moscovici et Doise les précisent de la manière suivante :

A. Le choix

« Dans toutes les situations sociales où il s'élabore, le consensus a pour source caractéristique le choix. C'est une conviction répandue que la vérité et la force de ce dernier dépendent de l'existence d'un consensus qui élimine le danger de faire fausse route. On a recours à celui-ci en vue de vaincre le doute qui résulte de la comparaison des opinions, de l'échange des arguments pour ou contre, comme s'il était la seule chance possible de prévenir une erreur de jugement. Mais aussi pour mettre un terme à la division, aux incompréhensions entre les défenseurs de positions différentes. Nous pensons, en effet, que la critique réciproque, l'examen en commun des divers points de vue aboutissent à une décision libre de préjugés et de déformations subjectives. Des raisons solides militent en faveur de cette façon de faire, la meilleure étant peut-être qu'il n'existe pas de solution de rechange. Comment procéder autrement lorsque se présentent

¹⁸³ MOSCOVICI Serge, DOISE Willem, *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, éditions Presses universitaires de France, 1992, 296 p.

des alternatives dont aucune ne satisfait entièrement, et que ni la science, ni la tradition, n'offre de repère ?¹⁸⁴ »

Le consensus conduit au choix, mais un choix qui découle d'un processus engageant chacun des membres d'un collectif, par conviction commune (élément de notre culture actuelle) qui se résumerait à éviter tout écueil de « jugement de valeur », « préjugé » ou risque de « fausse route », ou par nécessité, « quelle autre alternative ? ».

B. La confiance

Selon Moscovici et Doise, « l'acte de consentir peut s'entendre comme la volonté d'un individu de s'associer aux autres. Mieux encore, comme le fait d'approuver leur système de valeurs et d'être disposé à partager leur sort, quel qu'il soit. Le consensus va bien au-delà de la simple adhésion et du pur accord. Disons-le d'emblée : la convergence des individus qui les engage mutuellement en matière d'intérêts ou d'idées nourrit leur confiance réciproque. Elle signifie que tout peut être discuté, mis en question par des actes ou des paroles, tout, sauf l'obligation de conclure en dernier lieu par des accords et de compter qu'ils seront tenus. De là vient que l'on ne craint pas la violence, s'épargne le soupçon et fait un pari sur la bonne foi de chacun. Si fragile que soit la confiance, les individus doivent néanmoins la conserver, sous peine de désarroi ou de désordre dans leurs relations. Et ce de manière volontaire, donc sans qu'elle leur soit imposée par une contrainte du dehors ou une conformité émotive du dedans. Car, tout le monde le sait, « ce qui résulte manifestement d'une pression extérieure ne peut pas être pris en ligne de compte en tant qu'entente. Celle-ci repose constamment sur les convictions communes » (Habermas, 1986, p. 149)¹⁸⁵. »

Cela nous rappelle l'inter-relation symbolique autour de l'autorité et de l'autorisation évoquées par Ardoino. En effet, Moscovici et Doise nous proposent de considérer ce lien qui constitue le groupe comme autre chose qu'une simple « adhésion » ou « accord », il est terreau qui nourrit une confiance entre les membres, une confiance qui garantit la parole de chacun, son expression et sa prise en compte.

¹⁸⁴ *op.cit.* p.15

¹⁸⁵ *op.cit.* p.16

C. La raison

« Enfin, le fait incontournable est le lien du consensus à la pratique et à la culture de la raison. De Hobbes à Rousseau en passant par Spinoza, tout repose sur la conception qu'il existe un principe d'intelligence en vertu duquel les hommes s'associent et se donnent une forme de pouvoir. La seule façon d'aborder les choix difficiles de la vie en commun qui soit conforme à la raison est de s'informer, de reconnaître la réalité des conflits d'opinions et d'intérêts pour amener les parties à chercher une solution éclairée entre leurs positions antagonistes. En d'autres termes, découvrir ce qui, sous l'apparente diversité, peut rallier leur consensus¹⁸⁶ ».

Le groupe raisonne pour prendre des décisions qui le concernent, pour agir, pour développer des projets.

En posant rapidement ce cadre du consensus, il apparaît qu'il rejoint les situations évoquées par les personnes interrogées, en particulier parce qu'il suppose, engendre la participation de chacun des membres. Le leader, dont on rappelle qu'il occupe cette place par autorisation du groupe, est alors convié de porter une mission qui pourrait s'apparenter au consensus dans le travail de décision, c'est-à-dire qu'il organise les conditions de ce consensus qui s'appuie sur la pluralité (l'ouverture) et la liberté de parler et d'agir de chacun des membres, dans le cadre bien sûr du projet.

Moscovici et Doise présente une certaine ambition au travail de décision. Ils précisent qu'ils référencent ce terme « travail de décision » par analogie au « travail de rêve » de Freud, c'est-à-dire « la transformation des pensées latentes de rêves, en pensées manifestes ». Ainsi, « le travail de décision est mis en œuvre pour transformer les représentations qui apparaissent distinctes en une représentation partagée qui leur correspond. Il amène à la surface, explicite l'ensemble des catégories de jugements, des hiérarchies de valeurs et des savoirs dont les individus étaient dépositaires et que chacun se croyait seul à posséder. C'est donc un effort de reconnaissance mutuelle par le consensus même qui désormais leur est commun. Il les associe dans un pacte moral et intellectuel en quelque sorte. Or, *pacta sunt servanda*, il faut les respecter et ils lient tous les participants. En faisant converger la plupart vers une représentation sociale, les multiples décisions menant au consensus font plus que rapprocher les points de vue ; elles

¹⁸⁶ *op.cit.* p.17

initient des liens sociaux ou les renforcent. Au-delà des dilemmes spécifiques que chacun résout, elles répondent à ce but général ¹⁸⁷».

IV. Partage de l'autorité

Nous jouons des mots : tout ce qui a été apporté précédemment nous amène à dire que l'autorité ne se partage pas, elle est singulière, telle l'expérience qui ne serait, selon Herfray, ni médiatisée, ni métaphorisée, intransmissible, et donc pas davantage partageable.

Avec les précisions de Moscovici et Doise sur le travail de décision qui conduit au consensus, nous comprenons mieux les énoncés de certains enquêtés, tels Jacques insistant sur l'identification des lieux de pouvoir alors qu'il se défend d'être chef voire leader, Pierre un possible « tout le monde est responsable » ou encore ceux d'Isabelle présentant des expériences où plusieurs leaders agissent concomitamment dans un même projet associatif.

Jacques précise où sont selon lui les lieux de pouvoir : la représentation extérieure, la comptabilité, le secteur des objets qui rapportent. Il précise aussi la relation des individus à ces objets (plaisir) et il distingue responsabilité et charge de travail. « Cela attire des individus où chacun donne sa part aussi, en le disant, je ne me rappelle pas qu'on ait vraiment posé quels sont les lieux de pouvoirs sur la table mais en tout cas, à un moment donné avec Audrey enfin on le répétait plusieurs fois, pendant un an, ouais facile un an, « bon nous on porte pas mal de trucs, ce serait bien si ça pouvait être plus partagé », tel ou tel truc, pas en charge de travail mais en terme de responsabilité et de... comment ne pas être identifié par l'extérieur. Moi je sais que je porte encore pas mal ce qui est la représentation mais pour une bonne partie je n'ai pas cherché non plus à m'en défaire, après la partager éventuellement, mais c'est aussi quelque chose qui me plaît et il y a aussi une question de... aussi... que ça plaît moins à d'autres et aussi de se sentir à l'aise, et alors après, il y a le truc un peu ambigu de... et ben quand on ne le fait pas, on se sent pas à l'aise. Et il faut être réceptif à ça ». Son propos est un peu emmêlé, mais nous notons qu'il souhaite rendre visible les lieux où du pouvoir s'exerce (en premier lieu la capacité à, mais qui donne aussi du pouvoir sur) afin qu'ils (les lieux mais surtout les gens) restent subordonnés au projet collectif. Il n'empêche que ce n'est pas si simple

¹⁸⁷ *ibid.* p.193

puisque le plaisir s'en mêle, on ne peut donc pas répartir simplement par raisonnement de compétences par exemple ces lieux d'exercice de la responsabilité. Il faut tenir compte du plaisir (que Jacques associe à un côté moral, s'il y a plaisir, sa responsabilité de faire ce qu'il doit faire serait plus importante) et de la culpabilité éventuelle en cas de défaillance. Le leader nous dit-il, pour maintenir le consensus (que Jacques et sa collègue Audrey nomment plutôt autogestion), doit être réceptif à cet ensemble de dynamiques à l'œuvre.

Pierre au début de son entretien nous dit : « j'aurais pu commencer en refusant le mot leader ou en disant « ce n'est pas ça ». Moi je suis convaincu que le leader est nécessaire, alors après, on peut l'appeler sous plusieurs noms. Qui dit leader, c'est pour un groupe, pour un projet, pour un territoire, pour une société, pour une communauté, pour un village. Mais à un moment donné, dans la vie des hommes entre eux, il y a une notion de leader. Ce n'est pas forcément un président, un directeur, un maire, un aïeul... ce n'est pas forcément lié à un statut particulier, mais dans tout groupe sans président, sans directeur, dans le milieu associatif, il y a des groupes qui fonctionnent très bien en autonomie, sans personne responsable, cela fonctionne parce que tout le monde est responsable. Là, la notion de leader se répartit sur plusieurs personnes, sur un groupe, un projet, sur une idée. » Pierre évoque la possibilité de consensus, de ce lien social qui engage confiance et reconnaissance qui permettrait qu'aucun leader particulier ne soit identifié. Cela rejoint ce qu'avance Jacques sur l'autogestion ou sa collègue avec son « tous responsables ». Il me semble que l'on peut entendre ici que chacun connaît sa place, connaît le projet, il peut répondre de son engagement dans ce groupe et il y a des espaces-temps où il est possible d'exprimer, de vérifier, de valider le chemin du projet. Nous ne pouvons dire qu'il n'y a pas de leader.

Dans une idée un peu similaire, Isabelle en cherchant des figures de leader qu'elles a côtoyées, invite à penser qu'il pourrait y avoir plusieurs leaders dans une même structure mais finalement chacun dans son domaine. Cela n'est pas sans évoquer les propos de V. Troger sur les fondateurs de Peuple et Culture. Elle cite une association dans laquelle elle s'est investie une douzaine d'années auparavant. « Ils étaient tous moteurs, ils étaient cinq moteurs sur une même structure qui allaient tous dans le même sens et en même temps à l'intérieur de leur petit espace (Céline pour la poterie, Réal pour la culture plus largement, Benjamin sur les projets de fonds, recherche de financements...), ils étaient tous moteurs dans leur partie et ils tiraient tous dans le même sens pour l'association.(...) Ils ne se

tiraient pas dans les pattes, ils ne luttaienent pas pour le pouvoir, ils allaient juste tous dans le même sens et je pense qu'ils avaient beaucoup de plaisir à travailler ensemble ». Isabelle nuance son propos en précisant que ce fonctionnement avec plusieurs leaders se situait au début de cette association, « ça ne faisait pas très longtemps que l'aventure avait commencée tout de même ». Elle reprend ce propos ultérieurement dans l'entretien en le généralisant : « Les moteurs, ce sont ceux qui arrivent à formuler un truc qu'ils ont envie de faire et donc oui, ils sont moteurs parce que en général, les autres trouvent que c'est une bonne idée, plus ou moins, et puis il y en a qui disent « je veux bien, je te suis, on y va ». Donc il y en a un ou plusieurs et souvent, il y en a plusieurs mais ils ne sont pas forcément moteurs au même endroit. (...) Et je pense que ce qui marche le mieux, ce qui marche le mieux je le mets entre guillemets, c'est probablement les cas où tu as plusieurs leaders, c'est-à-dire des gens qui sont arrivés à bosser entre eux en ayant suffisamment d'espace où ils prennent l'initiative et où ils entraînent les trucs quoi, et ça c'est assez bien équilibré.¹⁸⁸ ». Isabelle nous fait avancer l'idée que ce cas de figure suppose maturité d'une culture commune du travail de la décision, tel présenté par Moscovici et Doise.

V. Autorité de transmission

« Le don exige un contre-don et cela est inscrit dans nos manières de vivre¹⁸⁹ » nous dit Charlotte Herfray. Nous sommes le fruit d'une transmission symbolique avons-nous vu précédemment et le leader particulièrement parce qu'il est autorisé à occuper une place d'exception. Il a donc à répondre à son tour de cette transmission. Le groupe est l'espace-temps du leader pour opérer son contre-don. Et « nos façons de dire, d'être ou de faire sont des vecteurs de transmission¹⁹⁰ ».

Risquons-nous à un rapprochement entre les propos de Moscovici, Doise et Herfray. Herfray tout au long de son ouvrage rappelle son intention : la nécessaire transmission de notre spécificité humaine, en partant de sa maison épistémologique qu'est la théorie psychanalytique. Elle porte une critique aiguë sur le monde actuel où les confusions sont de mise entre autorité et pouvoir mais surtout où les valeurs dominantes prônent efficacité, rendement et obligation de résultat, réduisant le sujet à une fonction, un objet

¹⁸⁸ Isabelle en profite à ce moment-là pour expliquer selon elle que le leader peut devenir problématique quand une partie du groupe « ne veut plus bouger », c'est révélateur d'un problème qui demande à être construit et analysé. Nous pouvons ajouter que la réciproque est vraie, quand le leader « ne veut plus bouger » contrairement au groupe.

¹⁸⁹ HERFRAY, *op.cit.* p66

¹⁹⁰ *ibid.*

finalement. Or toutes les sciences humaines nous rappellent que objet et sujet sont distincts et que « la subjectivité ne cesse de témoigner que nous ne sommes ni des machines, ni des bêtes et que nul ne peut nous réduire à n'être que des fonctions ». Elle observe néanmoins qu'une « minorité de citoyens résiste aux modèles « modernistes » de l'efficacité, restant attachée aux modèles d'une culture non instrumentalisée, qui relie le sujet à une histoire dans laquelle il se reconnaît et où l'art de converser n'est pas mort. C'est cet art qui favorise les échanges d'idées avec autrui et permet de rencontrer des passeurs d'humanité ». Le consensus de Moscovici et Doise nécessite de la parole, des échanges et même des affrontements, mais son but est de générer du lien social qui s'appuie et alimente la confiance entre les membres d'un groupe. La conviction du citoyen « résistant » aux modèles dominants et celle du leader qui conduit une dynamique de consensus sont très proches si elles ne se confondent pas : œuvrer pour une nécessaire reconnaissance sociale, une reconnaissance d'être, humain parmi des humains, inscrits dans une histoire qui les précède, qui les fait advenir, qui se prolongera après eux. Nous avons une dette symbolique envers la parole de ceux qui nous ouvrent des chemins vers notre humanité. Ce don nous a engagés à conquérir, à nous autoriser à connaître et à parler.

« La transmission des savoirs nécessite des répondants dont la parole compte, c'est-à-dire à laquelle on reconnaît de l'autorité. La parole des figures d'autorité sera un soutien quand nous buterons en chemin, du fait de notre ignorance. Il nous faut de l'Autre suffisamment bienveillant et compétent pour que des « reprises symboliques » puissent avoir lieu, qui vont nous permettre de démêler le vrai du faux, de saisir les concepts et les notions qui vont nous permettre de « saisir » la réalité. (...) Le chemin vers la connaissance est un chemin onéreux en temps et en efforts. Pour ne pas nous égarer, il faut que des « va-et-vient » puissent s'établir entre la parole de celui qui est habité du « désir » de savoir et celui qui est habité du « désir » de transmettre. Leurs échanges sont souvent ponctués de plaisirs et de peines, de joies et de découragements, de satisfactions et de désespoir, autant d'obstacles à vaincre pour conquérir ces objets symboliques qui vont nous transformer en donnant saveur et goût à nos existences et qui ont le pouvoir d'éclairer notre chemin¹⁹¹ ». L'ambition est là. La responsabilité des leaders s'ancre aussi dans cette perspective, perspective qui ne peut se circonscrire dans un plan ou un programme, mais davantage dans un projet, une dynamique articulant intention et

¹⁹¹ HERFRAY, *op.cit.* p.139

question en pensant « le flou et l'incertain, voire l'insolite¹⁹² » de nos souhaits et des situations dans lesquels ils se font jour.

VI. Projet éducatif

Nous nous intéressons aux leaders investis dans le champ de l'éducation populaire. Ayant situé une source psychique à leur responsabilité de transmission, en la mobilisant et l'entretenant dans un travail social de décision et d'action (consensus), d'un projet (traiter d'un problème en tenant intention et question), il nous paraît utile de croiser ces éléments à une perspective directement éducative, l'agir qui élève, émancipe des êtres sociaux ès humanité.

Jacques Ardoino nous ouvre le chemin. « Dans l'invariant ou dans la constance plus relative de ses finalités, quelles que soient les modulations historiques et culturelles qui puissent diachroniquement prédominer, l'éducation est travail d'acculturation, d'intégration et d'adaptation à une société donnée. Comme telle, elle est déchirée entre le phénomène inévitable d'une reproduction qui, trop souvent se fera justification d'une aliénation, hâtivement décrétée comme inévitable, parce que censée naturelle, et l'idéal d'une maîtrise croissante de l'homme sur la nature, comme sur sa nature, c'est-à-dire la conquête d'une autonomie. Mais, dans le prolongement de cette dernière perspective, répétons-le, inséparable de la précédente, le développement de l'esprit critique, c'est-à-dire d'une conscientisation, d'une capacité à la transgression de l'ordre établi, d'un pouvoir instituant de contestation et de remise en cause, d'invention de ce qui n'est pas encore est tout aussi fondamental. Et tout ceci, à travers les pièges multiples tenant aussi bien aux points aveugles et aux zones opaques subsistant toujours en aval d'une sensibilisation, d'une conscientisation, d'une élucidation insuffisantes de la réalité complexe, qu'aux angoisses et aux désirs personnels, qu'aux intérêts de classe de tous ceux qui se font les agents de cette fonction sociale impossible et nécessaire qu'est l'éducation. Nous entrevoyons alors le nœud central de toutes les contradictions spécifiques à la situation éducative : le temps et l'espace, c'est-à-dire la vie et la mort, en leur dramatique singulière, le macro-social et le micro-social comme universalité et particularité, reliant dialectiquement l'individu à la société ¹⁹³».

¹⁹² BOUTINET, *op. cit.*

¹⁹³ ARDOINO Jacques, *Propos actuels sur l'éducation : contribution à l'éducation des adultes*, éditions L'Harmattan, 2004

Pierre donne son point de vue quant à la perspective éducative en croisant éducation populaire dont il estime que c'est sa mission et des associations dont ce n'est pas la vocation mais cela devrait se vivre malgré tout, en particulier quand des personnes comme lui sont « averties ». Même si les objets associatifs peuvent être différents, le leader peut prendre conscience du volet éducatif de sa mission. Pour Pierre qui est investi dans l'éducation populaire, qui a un long parcours dans ce milieu, le leader a un rôle éducatif, autrement dit, il n'est pas seulement efficace car il remplit des fonctions avec compétences, il est aussi attentif à faire « grandir les gens », les faire évoluer pour leur permettre de s'exprimer, prendre des initiatives et des responsabilités à leur tour. Il nous dit : « dans une association d'éducation populaire, il y a des méthodes, des protocoles qui font que les gens vont apprendre en faisant. Mais quand on est dans une association pour mettre en lien des producteurs et des consommateurs, ça n'a pas au départ un objet d'éducation populaire. Cela a un objet d'organiser, de faire en sorte que des consommateurs puissent trouver des produits locaux et de faire en sorte que les producteurs puissent valoriser localement et vivre de leur production. Cela n'a pas un objet d'éducation populaire au premier abord. C'est mettre les gens en lien. Mais c'est qu'après pour que ça passe éducation populaire, il faut que les personnes de cette association-là rencontrent, enfin... après là je rentre dans la méthodologie... mais rencontrent d'autres associations du même gabarit et échantent, parlent pour, après, qu'ils comprennent eux-mêmes ce qu'ils font. Ce n'est pas à l'intérieur de son propre projet, de son propre territoire, de sa propre famille que le leader se construit, que le projet avance, que le territoire bouge. Il faut être confronté aux mêmes types d'initiatives, de projets, de pratiques, ailleurs avec d'autres gens pour arriver à comprendre sa propre pratique. Cela peut se faire sous plusieurs angles, la formation, le tour de France, visites de projet, le stage, peu importe, mais à un moment donné, ça doit passer par un tiers, un tiers qui peut être de plusieurs ordres, un tiers une autre personne, un tiers un autre territoire, un tiers un autre projet, un tiers une autre action, mais à un moment donné il ne faut pas connaître que la sienne ». Nous retrouvons dans son propos la prise de conscience qui permet de dépasser le pragmatisme du projet pour aller vers une transmission d'une forme d'humanisme, responsabilité entre autre du leader.

Les propos des personnes rencontrées, de manière très explicite pour certains ou plus implicite pour d'autres, témoignent de cette perspective éducative en relevant la

complexité faite de contradictions. Tout au long des entretiens, nous avons relevé des modalités ou éléments appartenant à cette dynamique de transmission, même si elle ne relève pas d'un plan ou d'un programme. Cette transmission peut être formelle et informelle, rationnelle et sensible, elle est contenu et contenant, elle demande du commun et du différencié, du dedans et du dehors, elle est relation bijective, elle est rencontre, elle nécessite une prise de conscience, elle dépasse les personnes concernées, elle peut s'investir dans l'espace public.

Nous traiterons ici seulement d'éléments qui sont apparus plus saillants que d'autres dans les propos des enquêtés.

A. Accueillir et laisser partir

Isabelle témoigne d'un premier temps important, celui de l'accueil. « Quand je suis arrivée dans le monde associatif, je me suis dit « c'est vachement bien, les gens qui sont présidents ou directeurs sont des gens qui sont bien engagés et qui sont à fond dans ce qu'ils soutiennent (...). Après c'est vrai que tous les organismes associatifs dans lesquels je suis passée, c'étaient des organismes qui avaient des modes de fonctionnement qui étaient sur : « comment est-ce que je suis assez attentif à ceux qui arrivent » et qui ne cessent de proposer des espaces de formation pour qu'ils puissent avoir accès à l'initiative »¹⁹⁴. Une attention particulière est portée par le leader à cet accueil qui peut parfois durer assez longtemps.

De son côté Romain note que « la force du Mouvement, c'est qu'il n'y a pas un charisme, un créateur comme ATD Quart Monde ou dans beaucoup de mouvements où c'est personnalisé ». Cela laisse la liberté d'y entrer et surtout de s'y investir avec son style propre. Il n'y a pas de pères fondateurs, mais il y a une interpellation, un appel, un accueil, des rites initiatiques qui marquent un passage à la responsabilité possible, pour faire corps et identité.

¹⁹⁴ Isabelle note au passage que « ce n'est peut-être pas le cas de toutes les assos, il doit y avoir des associations qui fonctionnent comme des entreprises classiques je veux dire, ... je vais m'arrêter là, mais je pense à des trucs ».

Paul, à propos de son collectif de vie et d'activité, rappelle que l'accueil est une étape importante, « c'est la rencontre entre des gens qui doivent reprendre l'acquis communautaire et de l'autre côté des gens qui doivent accepter de modifier une partie de l'acquis communautaire pour intégrer des nouvelles personnes. C'est cette rencontre là et il faut que ça marche ». Il revient à ce propos sur l'importance des institutions car elles se révèlent pour cet accueil, importantes, elles font partie de la négociation. Il évoque avec amusement l'acquis communautaire en faisant référence au fonctionnement de l'Union européenne, au moment où un nouvel Etat la rejoint et doit intégrer dans son droit national, ledit acquis communautaire. A la différence près et forte que dans les expériences collectives de Paul, cet acquis n'est pas immuable, il peut être remis en question non par principe mais par nécessité, il s'appuie pour ce faire, sur une dynamique de consensus entre les membres du collectif.

Dans cette même foulée de propos, Paul ajoute : « Enfin la question c'est comment est-ce qu'on peut en sortir (du collectif). Il y a le volet psycho-affectif : est-ce que ce serait mieux pour moi de me barrer d'ici mais là, je retrouve une famille, je ne sais pas quoi... et du coup je reste là (il finit sa phrase en onomatopées : nanana), il y a une illusion à travailler (la famille retrouvée)... Et il y a l'aspect matériel, c'est-à-dire : j'ai passé cinq ans ici, j'y ai mis tout mon fric que j'avais en réserve, en arrivant, j'ai apporté vachement de travail et tout ça, je m'en vais, je vais recommencer ailleurs et je n'ai plus rien. Du coup est-ce que je me casse ? Là il faut mettre des trucs en place. Quelqu'un qui sort, on ne le laisse pas tout seul, soit il part avec du fric soit il récupère une bagnole, des ânes, une cassine, soit il ne prend rien, mais dès qu'il fait des chantiers, on y va pour l'aider à retaper sa baraque tu vois, pour que la condition ne soit pas : "et ben si tu veux te casser, casse-toi d'accord. »

On retrouve dans cet exemple la capacité du leader à rester clairvoyant, conscient de ce qui se joue dans les situations et ainsi pouvoir agir de manière adéquate et cohérente tenant finalités, objectifs et moyens dans une même perspective, accompagnant les mouvements d'entrée et de sortie du collectif, du projet.

B. Créer de l'espace et du temps, des espaces-temps

Isabelle évoque deux leaders particuliers qui ont eu un effet sur son devenir leader. « J'ai plus (davantage) rencontrer des moteurs comme ça, mais que je légitimais moi, et je n'ai plus été vraiment confrontée à des leaders juste hiérarchiquement repérables et à qui je

devais me plier. Donc probablement ça m'a entraîné à être moi-même moteur. Je pense que tu deviens facilement moteur quand tu as des espaces pour le devenir et que, probablement tout le monde peut être moteur, il faut juste avoir l'espace pour le devenir et probablement aussi, sans doute, une manière de fonctionner et un caractère qui ne craignent pas trop de se mouiller. Et de se dire, si je m'embarque dans ce machin, ça va peut-être me retomber sur le nez, bon, on le sait, on le fait quand même, le jeu en vaut la chandelle, probablement il ne faut pas avoir trop peur de ce que les gens vont penser, bon voilà, probablement peut-être qu'il ne faut pas trop se poser de question sur ce que les gens pensent ou pas ». Isabelle nous permet de saisir plusieurs idées. Nous retrouvons l'autorisation qui cette fois est accordée par le leader, pour que Isabelle devienne moteur à son tour, il transmet une possibilité, il répond finalement à une demande symbolique de connaître, de parler et d'agir. Dans cette possibilité, il y a l'invitation à mettre en œuvre son « dont », son charisme, son talent. Pour ce faire, il donne de l'espace de liberté et du temps. Mais on repère aussi d'autres éléments non formels de la transmission : une manière de faire, un caractère, une prise de risque, ne pas craindre la critique parce que le « jeu en vaut la chandelle ». Le leader en agissant transmet une multitude d'aspects dont il a plus ou moins conscience.

A propos du jeu, Pierre pense que le leader est un joueur. Il entend à la fois le jeu comme marge de manœuvre, espace possible dans lequel il peut intervenir, et à la fois le jeu comme plaisir et déplaisir du jeu (que l'on peut associer au désir par exemple dans les situations évoquées par Pierre, de diriger ou subir), à la fois le jeu comme action et stratégie (une visée qui oriente les moyens à saisir pour l'atteindre). Mais il pose une condition *sine qua none* au jeu : « il peut jouer, à partir du moment où il peut prendre conscience qu'il peut ou qu'il est leader ». Cette prise de conscience permet de saisir l'éthique du leader et en ce sens rejoint « la chandelle » d'Isabelle, qui nous renvoie aux finalités du projet et à l'éthique de l'acteur.

En reprenant son expérience en tant que leader au XYZ, Isabelle estime que le moteur doit (à son tour) laisser la place à d'autres pour être moteurs dans leur espace. « Je la laissais faire ce qu'elle voulait faire, elle prenait tout l'espace qu'elle voulait et après, il y a eu des tas de moments de formation : j'étais dans le bureau, elle me posait trente mille questions et je répondais à toutes ses questions ». Plus loin, elle explique qu'elle « s'était fixée une mission qui était celle-là exclusivement, à savoir de former Jordane puis Charlotte quand elle est arrivée ». Cet espace accordé, sans limite *a priori*, est un espace

de liberté, un espace de prise d'initiative, de possibilité d'agir. Le leader se tient à proximité (dans le bureau) et laisse l'autre poser toutes ses questions au rythme et au moment où il le souhaite.

1. Des temps et de la durée

Isabelle rappelle que le temps du projet associatif a des incidences sur le temps des acteurs et les relations dans le groupe. « Le temps à mon avis joue beaucoup c'est-à-dire, ceux qui sont là au début et qui durent ont vachement de prise sur les autres, à la fois parce que probablement ils ont des liens, ils font des liens que les autres ne peuvent pas faire et donc ils sont plus réactifs probablement, pas forcément plus pertinents, mais en tout cas plus réactifs et surtout, les autres, de part l'ancienneté, leur accorde probablement plus d'importance qu'il n'en faut ou qu'il n'en faudrait. Donc il y a des trucs où tu n'as pas bien de prise dessus même si c'est hyper bien organisé ».

Aussi, Jacques a travaillé sa patience : « moi c'est un truc que du coup j'ai travaillé, c'est un peu la patience et mais c'est tout con aussi c'est aussi en réunion, en fait on n'a pas tous les mêmes capacités à intégrer les informations, se positionner par rapport à ces informations et s'exprimer, et du coup, ben il faut... quand on est dans ces histoires comme ça et bien il faut apprendre à accepter que des fois on ne va même pas prendre la décision à la réunion, là, mais plutôt à la suivante, mais aussi avoir la vigilance collective de dire, si on voit que quelqu'un n'est pas à l'aise ou hésite, de lui dire : « écoute, ça te va ? tu veux réfléchir ? », voilà, il y a de l'attention à avoir ».

Pour Pierre, il pense que le temps du projet n'est pas tout à fait le temps du leader mais il est néanmoins sur un temps long qui doit permettre au projet d'avancer et de diffuser: « la notion de leader est liée à la notion de projet. Pour moi, c'est entre douze et quinze ans, au-delà c'est... Enfin l'investissement de la personne c'est entre... c'est maximum quinze ans, douze, c'est la fourchette douze-quinze ans maximum, mais il y a un minimum qui est de cinq-sept ans de toute façon dans la dynamique de projet ». Plus loin, il parlera de cycles de vie sur un territoire au rythme des saisons. Pierre nous dit : « dans l'éducation populaire ou les associations dans laquelle on travaille, au bout de quatre ans on refait la même chose que ce que l'on a fait au début et ça peut paraître décourageant de recommencer, mais ça je l'ai déjà dit, pourquoi c'est pas compris, pourquoi il faut recommencer... Effectivement il faut changer de statut et donc qui dit changement de statut dit qu'il faut transmettre aussi à d'autres pour qu'ils puissent le faire. Et cette

transition là et bien il y a un tuilage, une compréhension, ici il faut passer l'hiver pour voir si on peut rester sur le territoire, il faut vivre une année le cycle des saisons pour comprendre le cycle de la vie ici. C'est pour ça que le minimum de... je fais peut-être le lien avec les quinze mois... pourquoi les quinze mois... mais, il faut le cycle d'une année pour arriver à comprendre pourquoi... pas que le cycle des saisons mais le cycle de la vie, arriver à voir si la personne là-dedans elle peut s'épanouir ou pas. » La transmission passe par du commun, du temps d'action ensemble, un temps assez long mais pas trop, pour laisser chacun cheminer librement et adhérer librement au projet. Mais tout ça n'est pas linéaire et ni toujours bien ordonné. Il y aurait donc un cycle de vie des projets ou plutôt des cycles de vie dans un projet et le leader doit pouvoir jouer son rôle sur plusieurs cycles mais, comme nous l'avons vu précédemment, il est souhaitable selon Pierre, de ne pas occuper toujours le même statut et effectuer les mêmes fonctions.

2. Des espaces

Je relève que Marie est une observatrice de plein d'éléments quand elle se retrouve dans des situations collectives. Elle décrit ainsi une grande réunion rassemblant beaucoup de monde avec une tribune d'où étaient énoncés les discours des personnes importantes. Mais Marie au cours de sa description des lieux explique que « personne n'avait fait attention à ce jardin ». Elle mentionne un jardin, qui était décalé par rapport au lieu central, mais prévu dans cette grande réunion. Elle a été choquée de l'inadéquation des discours avec ce qui se passait réellement sur le site, en ne faisant aucune mention de cette initiative. Pour elle, les détails sont très importants, les annexes, les envers de décors où il se passe des choses parfois plus intéressantes que sur la scène officielle. Elle déplore que ces détails ou ces annexes ne soient pas repérés par les grands « chefs » alors même que ces annexes mettent en œuvre les thématiques énoncées par ces mêmes chefs. Le leader s'intéresse donc aux détails, aux annexes, aux envers de décors. Dans la même idée, Marie s'intéresse aux corps, aux corps qui se déplacent ou non. « Quand tu fais un banquet, automatiquement les gens restent à leur place, ça ne brasse pas. Tandis que le buffet, ça se rencontre, c'est le corps, c'est le corps qui parle ». Marie prend un autre exemple : « je demande à ce qu'on se mette en forum¹⁹⁵ quand c'est possible matériellement (...), les gens prennent plus facilement la parole (qu'en tribune). Quand tu

¹⁹⁵ Installer en forum signifie que les personnes sont assises autour de tables de cinq à huit personnes maximum. Et il y a autant de tables que nécessaire.

es en forum, tu as le cercle des intervenants et puis en général, tu as un deuxième cercle de personnes qui vont intervenir assez souvent et puis un troisième, et puis tu as les plus timides, mais même les plus timides au bout d'un moment ils commencent (à parler)... c'est important le rapport à l'espace, le rapport au corps ». Elle s'interroge aussi sur les uniformes, la tenue vestimentaire qui donne une image de conformité. Ainsi, toujours à l'occasion de la grande réunion qu'elle évoquait précédemment, elle s'étonne des femmes qui, pour monter à la tribune, optent pour des talons hauts et un tailleur, alors que ce n'est pas leur « style », cela ne leur ressemble pas.

Le leader est attentif à l'ensemble de ces éléments physiques, de corps et d'espaces, ces éléments donnent ainsi des informations qui peuvent être relativement déterminantes. Moscovici et Doise ainsi estiment que « tout ce qui passe souvent pour des aspects secondaires : salle de réunion, rôle du président de séance, choix d'un ordre du jour, tour de parole, etc. s'avère façonner l'issue d'une décision ¹⁹⁶ ».

Pour Jacques, « Quand on formalise des choses sur la transmission, c'est l'occasion aussi de la questionner parce que finalement même des gens qui ont vécu la même chose, et bien du coup on a tous un écart au niveau de la mémoire, de comment on a vécu les choses depuis qu'on les a décidées en fait. Il y a plein de choses, on pense qu'on les a décidées juste parce qu'elles sont comme ça en fait, mais... » mais Jacques ne termine pas sa phrase. Nous pouvons cependant comprendre que la transmission organisée dans des espaces-temps dédiés peut permettre de vérifier si « tous les violons sont accordés » selon l'expression populaire. Comme nous l'indiquait Moscovici et Doise, la confiance au sein du groupe doit être sans cesse renouvelée, et Jacques nous rappelle qu'un des éléments y contribuant est de vérifier les récits que chacun a pu se construire de l'histoire du projet, en identifier les écarts sans forcément vouloir les réduire, mais à tout le moins, les considérer. Il peut en être de même sur l'évaluation des actions, l'interprétation des finalités au sein des actions. Jacques et sa collègue Audrey ont d'ailleurs utilisé un outil que je qualifierais d'outil – processus (la boussole¹⁹⁷) dont le résultat, sous forme de grand schéma, est affiché dans le bureau administratif et peut servir d'aide mémoire éventuelle, de point de départ à une discussion pour le faire évoluer.

¹⁹⁶ MOSCOVICI, DOISE, *op.cit.*

¹⁹⁷ Sans connaître le détail de cet outil, l'idée générale est de pouvoir réunir toutes les parties prenantes (de près et de loin) du projet et d'échanger, discuter des finalités (principes et valeurs), objectifs, moyens, méthodes, de peser le choix des mots, de prendre le temps nécessaire des paroles singulières et petit à petit arriver à un consensus ou non.

Enfin, nous pouvons citer les institutions de Paul dans les espaces collectifs qui lui apparaissent comme primordiales pour éviter « la tyrannie de l'absence de structure », en faisant référence à la politologue Joe Freeman¹⁹⁸, c'est-à-dire des collectifs où les rapports de force et de domination, les préjugés, les jugements de valeur, les manipulations pourraient s'exercer sans qu'aucun espace-temps puisse les traiter quand ils surgissent ou sont perçus.

C. Agissant

Nous aurions aussi pu emprunté le terme « actant » à Charlotte Herfray. En effet, pour elle, « Tout acte, individuel et collectif, a des incidences politiques et éthiques ». En ce sens, il ouvre plus largement l'intervention du leader. Herfray présente une théorie de l'acte¹⁹⁹ incluse dans la culture méthodologique de l'entraînement mental où l'acte situe le sujet divisé et son désir au cœur d'une dynamique soutenue par les finalités, principes et valeurs, définit et agence objectifs, moyens, méthodes et techniques, de manière indissociables, où chaque élément s'articule et se répond dans un aller-retour permanent. Les leaders sont au travail, ils agissent. Isabelle estime que « souvent les leaders c'est quand même des gens qui sont dans le travail du projet vraiment, ils y mettent de l'énergie, du coup soit ils sont chiants parce qu'ils ne vont jamais vraiment... parce qu'ils trouvent qu'ils ne vont jamais assez en profondeur, au niveau des réunions, alors ils posent trente six mille questions, ils remettent en question des trucs qui sont déjà passés, « on reviendrait pas sur machin parce que là moi-même je trouve que truc... » ou alors ils ont trente six mille idées à la seconde et ils font des liens avec plein de trucs et ils t'embarquent dans des projets qui te semblent complètement démesurés, ou alors... il faudrait freiner, en gros c'est quand même des bosseurs quoi, c'est des gens qui... oui je pense que en gros c'est ça. » Si je reprends l'expression de Pierre pour résumer le propos d'Isabelle, ils ne sont pas là pour « faire de la poussière dans la cour ». Mais outre la reconnaissance du travail fourni, elle y associe assez vite la nécessité parfois de « freiner ». Jacques nous a rappelé l'importance de la patience à certains moments. Il met en garde aussi à propos des promesses des projets (et par analogie nous ajoutons les promesses « malgré lui » du leader) : « le projet a déçu parce qu'il avait trop promis

¹⁹⁸ FREEMAN Jo, *The Tyranny of structurelessness*, the Berkeley Journal of sociology, vol.17, 1972-1973, pp.152-165

¹⁹⁹ HERFRAY Charlotte, *Penser vient de l'inconscient, la méthode de l'entraînement mental*, Editions Erès, 2012, p.98

(rire) ». Cela renvoie à sa vigilance sur le rapport de chacun à la mémoire et l'avancée du projet.

Pierre affirme que « tout le monde ne peut pas être convive à un repas, il faut aussi que quelqu'un fasse la cuisine ». Le leader est à la cuisine. Il sait que c'est nécessaire pour que les convives mangent et il investit la cuisine comme un espace de transmission jusqu'à ce qu'un « meilleur » cuisinier prenne le relais. Il « mouille sa chemise » nous précisera Pierre.

Paul nous ouvre une piste complémentaire avec son témoignage sur le fonctionnement de son collectif de vie et d'activité et la nécessité première d'établir une liste des tâches à se répartir au sein du groupe. Au-delà de la liste, il s'agit de rendre visible ce qui ne l'est pas de manière évidente, d'autant que ce qui est visible pour l'un est invisible pour d'autres. Il s'agit aussi de rendre explicites les tâches qui sont implicites, en particulier celles "attribuées" par les normes, il cite notamment celles liées au genre (en prenant un cliché, une femme se positionnera souvent sur la gestion du linge et un homme sur l'entretien du véhicule). Faire la liste des tâches et s'interroger sur leur répartition permet aussi de lever les normes explicites ou implicites portées par les individus membres du collectif. « On est parti sur une formalisation des tâches (...), le truc c'est d'abord de visibiliser (rendre visibles) toutes les tâches. (...) Si tu ne fais pas ce boulot-là, personne ne va s'apercevoir que quelqu'un de manière invisible ou très informelle fait (par exemple) l'intendance. (...) Dans des groupes, tu en as qui le font (le travail d'intendance) tout le temps et tu en as qui n'ont aucune idée de ça, ils remarquent parfois qu'il y en a toujours (de la nourriture dans les placards) mais ils ne se demandent pas comment cela se fait qu'il y en ait toujours ». Marie nous a évoqué aussi l'intérêt de l'explicitation, en particulier des normes intériorisées, dans son champ professionnel qu'est l'agriculture : les travaux de force et les décisions, à l'homme ; la comptabilité et la commercialisation à la femme. Elle en conclue que « celles (les femmes) qui s'impliquent le plus syndicalement, ce sont les femmes qui sont en entreprise individuelle, pas familiale, donc celles qui sont seules, indépendantes... ».

Pour soulever ces éléments, il faut être dans l'action, il faut agir avec le groupe et alors, tel que nous y invite la théorie de l'acte, identifier les effets et processus de l'action et de ses acteurs. Le leader dans sa visée éducative part de l'action pour interroger le sens, partager analyse et compréhension, et retourne à l'action, qui va permettre de nouveau

d'interroger le sens... Nous sommes dans une dynamique, en nous amusant, que nous pourrions qualifier d'action-recherche.

Agir avec d'autres, c'est offrir la possibilité de penser que le leader peut se tromper, sa place est révocable, son autorité n'est pas immuable. Il crée aussi par ce biais les conditions de sa précarité. En agissant, il transmet d'autres éléments par sa présence, qu'il n'identifie souvent pas ou seulement *a posteriori*.

D. Du charisme

« Il y a des leaders avec qui tu travailles et des leaders avec qui tu oses moins travailler ». Selon l'expérience d'Isabelle, celui avec qui on ose est « accessible » et « sollicitable directement ». Elle poursuit : « Il y a des leaders qui sont mieux acceptés que d'autres je pense. Amin c'est quand même un leader qui est très leader, mais il est tellement sympathique, et tellement diplomate (rire) que bon, voilà tu vois c'est un leader, c'est un fameux leader tu sais, tout le monde aime bien Amin je pense. En tout cas il y a beaucoup de gens qui ne craignent pas de le suivre. Et après je pense par exemple à la figure de Michel pour comparer deux figures de leader qui sont proches de moi aujourd'hui, dans ce que j'ai vécu, ben oui probablement Michel il pose beaucoup plus de problèmes parce qu'il est probablement beaucoup moins agréable, entre guillemets agréable, diplomate on va dire et donc il y a des manières d'être du leader qui font que quand même ça joue, ça doit vraiment jouer, ce n'est pas qu'une question... En fait, Michel il est très juste à chaque fois en gros, presque à chaque fois même si ce n'est pas toujours, toujours... en tout cas on ne peut pas dire que ce soit un chef type, voilà moi aussi j'ai des représentations, après tout pourquoi pas, je les assume, un chef type « je suis en haut de la pyramide, et je vous demande de faire ça, ça, ça pour telle ou telle raison et vous mouftez pas vous, faites ce que je vous dis et basta », il n'est pas comme ça. Mais probablement il a une manière d'être qui doit renvoyer plus de choses aux gens, alors ça fait un peu peur, ou je ne sais pas trop quoi, j'en sais rien. Il est beaucoup plus contesté en tant que leader Michel, que Amin alors que pourtant, alors qu'ils ont la même, je ne sais pas comment dire ça, ils ont le même espace, la même charge d'investissement, je ne sais pas comment dire ça, tu vois ce que je veux dire, il faudrait le dire mieux mais je n'ai pas les mots là tout de suite et pourtant je pense que Amin est beaucoup plus apprécié en tant que leader, en tout cas beaucoup moins attaqué du genre « oui, lui... » le mauvais chef quoi... Il y a aussi des manières d'être qui sont en fait pas du tout liées à ce que les gens font, mais à ce

que les gens renvoient comme fantasmes, tu ne peux pas avoir prise sur ça, parce que tu as la tête que tu as et tu as les hormones que tu as et je ne sais pas... en plus avec les inconscients qui se mêlent là-dedans tu vois, les histoires de transfert, ça doit jouer (rire) évidemment parce que on a tous des « ah ben oui » de façon un peu impulsives, « lui il a l'air sympa » et « lui il n'a pas l'air sympa du tout ».

Avec ce que nous présente Isabelle, le leader n'a d'autre choix que tenter de repérer les effets de son charisme afin de ne pas figer les effets de ce qu'il renvoie, car quelque soit la perception (agréable ou désagréable), l'enjeu est de faire comprendre ce qui se joue derrière les premières impressions. Car comme le rappelle Isabelle, « l'idée ce n'est pas que les gens donnent leur avis sur tout, l'idée et l'important c'est de former les gens (au conseil d'administration dans son exemple, mais nous pouvons élargir à tout espace collectif) pour leur donner la capacité après d'avoir prise sur les choses et du coup d'être moteur sur telle ou telle chose. » Et donc de ne pas se laisser prendre dans les apparences du charisme du leader pour au contraire identifier leur propre source de charisme, leur « don ».

Avec d'autres mots, Serge Moscovici évoque le charisme : « Le courage est la qualité qui transforme une possibilité en réalité, un raisonnement en action. Dans les choses importantes, aux moments décisifs, le courage donc le caractère, l'emporte sur l'intelligence et a le dernier mot²⁰⁰ ». L'intelligence pour Moscovici est la capacité « d'analyser une situation, de réfléchir à un problème et de proposer une solution ». Ce courage se nourrit de convictions. Il renvoie au réel de la décision qui s'articule au pouvoir imaginaire et à l'autorité symbolique.

E. Modalités particulières

Les personnes rencontrées nous ont présenté des événements originaux participant d'une dynamique de transmission

1. Des rites

Paul nous partage une expérience qui l'a marqué. Cela se passe à son arrivée sur le territoire où il souhaite avec ses amis, créer un collectif de vie et d'activité. Il est accueilli par une association dans un lieu qui propose un logement dit passerelle (provisoire pour

²⁰⁰ MOSCOVICI Serge, *L'âge des foules*, Les éditions Complexe, 1985, 503 p. - p.174

faciliter une transition) pour les personnes dans sa situation de projet local en devenir. Quelques jours après son arrivée, il assiste à une fête organisée pour les membres de l'association. « Tu as un discours « tressage de lauriers » sur la personne qui part et là, c'est un moment grandiose de compréhension de l'organisation parce que, tu te dis, les gamins là qui ont entre huit et douze ans ils sont là et ils voient des gens qui tressent des lauriers à machin et du coup tu as toutes les valeurs de l'association qui passe dans le tressage de lauriers, dans l'organisation et tu vois aussi du coup une valorisation de la personne qui a choisi de s'investir, c'est le texte sur la rétribution du militantisme, tu vois, elle s'est sacrifiée pendant tant de temps pour le Mouvement, elle a apporté ça et ça et c'est grâce à son engagement, son je ne sais pas quoi... Tu vois, c'est drôle parce que Virginie elle faisait ça du fond du cœur, tu voyais très bien que le discours il était, c'était transparent, c'était assez drôle quoi, tu vois le comment, comment une organisation elle produit ses cadres en fait et comment elle les valorise de manière à ce qu'elle en produise d'autres ensuite etc. Et là c'était impressionnant, celui qui a 10 ans et qui voit ça, ça doit lui rester, il va toute sa vie garder ça et il sait, s'il a envie, ce qu'il peut faire et quelles rétributions il aura de cet engagement-là. » Il poursuit « Mais ça a des fonctions. En tout cas la scène à laquelle moi j'ai assisté, c'est peut-être une des conditions pour que l'association perdure dans sa forme, c'est hyper important aussi, ces rites-là, c'est la question de passage, de passage de relais, d'accueillir les nouveaux ». Paul s'amuse en se remémorant cet événement car il s'est interrogé si la personne qui a porté ce discours avait conscience d'un point de vue analyse rationnelle de tout ce qu'elle pouvait transmettre à ce moment-là. Pour lui, ce n'était pas le cas, elle était simplement « sincère » et il conclut « c'est ça qui est fort, elles savent faire ça les organisations ».

Paul nous invite à penser que la plupart des organisations ont des rites ce qui est confirmé par les nombreuses études en sciences humaines et sociales sur cet objet. Ces rites semblent nécessaires comme les institutions que Paul nous invitait à considérer, mais à la condition qu'ils soient discutables, révocables et modifiables. Le leader est garant de ces rites et surtout des conditions de leur évolution.

Paul nous permet aussi d'aller ouvrir un second pas de côté vers la sociologie pour saisir quelques éléments des questions de reconnaissance et de rétribution.

2. Reconnaître

Partons tout d'abord des propos d'Isabelle qui nous propose de penser le leader comme celui qui endosse son rôle empreint de la culture de telle ou telle association. Il ne peut être leader de la même manière dans n'importe quel groupe. Il faut une relation directe entre le leader et les membres d'un groupe. « A Magma, le conseil d'administration (CA) est complètement composé de gens différents, d'une autre génération, que Amin est allé solliciter comme appuis, plutôt appuis représentatifs sur le territoire, des gens qui étaient un peu investis, pas que dans Magma, mais beaucoup dans d'autres choses et que c'était pour ça que Amin les avaient sollicités parce qu'ils pouvaient vraiment être des espèces de... je ne sais pas quoi... en tout cas ils avaient un peu d'appui dans le coin, ils connaissaient des gens, ils faisaient leur vie ici tu vois. Ils ne sont pas venus au CA de Magma comme on vient au CA du XYZ pour participer d'un projet, d'un truc, culture, machin, ils sont arrivés là parce que Amin les a repérés, il a été voir untel, untel en lui disant : « dis donc ce serait quand même bien d'avoir ta vision des choses sur tel ou tel aspect » et hop après les gens sont arrivés au CA. »

Isabelle présente bien une relation directe²⁰¹ entre le leader et les membres du groupe. Cette relation permet d'envisager en premier lieu la fondation de l'autorité (il faut qu'il y ait rencontre) mais aussi une perspective éducative. De plus, elle ouvre aussi vers un troisième élément, la reconnaissance. Nous repérerons à travers son exemple deux objets d'investissement pour les administrateurs : la participation concrète à un projet et le partage d'analyses et de points de vue sur des situations sociales (qui concernent les publics de l'association). Pour le leader dans une optique éducative de ses fonctions, cela vient influencer son intervention, son action, sa transmission, son accompagnement. L'articulation don/contre-don ne se situera pas dans les mêmes registres ou modalités, ni les mêmes espaces de prise de responsabilité.

Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd en tant que sociologues, ont travaillé sur le bénévolat associatif entre autre sur son ressort. Elles affirment ainsi que « l'engagement bénévole ne peut tenir sur la seule volonté individuelle²⁰² ». Elles ne souhaitent pas diminuer l'impact des contextes socio-économiques, historiques et politiques précis qui produisent un élan d'utilité, vers les autres, voire forment les envies d'agir, leur donnent

²⁰¹ Isabelle nous a aussi montré précédemment comment le leader devient potentiellement problématique quand la relation n'est plus directe, quand le lien à la figure d'autorité ne peut plus se construire et évoluer.

²⁰² HAVARD DUCLOS Bénédicte, NICOURD Sandrine, « Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle », in *Pensée plurielle*, 2005, n°9, p. 61-73

une légitimité ou non, mais elles considèrent qu'il existe un ajustement entre trajectoire individuelle et cadre associatif dans lequel il se concrétise.

« Il (l'engagement bénévole) doit trouver où et comment s'incarner dans des structures précises, le plus souvent des associations, pour donner effectivement lieu à des pratiques de bénévolat. Le bénévole agit certes parce que sa trajectoire familiale, sa socialisation, notamment dans l'enfance, lui ont permis de se fabriquer des dispositions à s'engager, tellement intériorisées qu'elles peuvent lui sembler « naturelles », allant de soi. Ces dispositions seules n'expliquent cependant pas l'engagement bénévole et surtout son maintien dans la durée. Pour s'exprimer, ces dispositions doivent s'appuyer, s'étayer sur des organisations, c'est-à-dire un ensemble de relations sociales et de règles structurelles. »

Les auteurs ont démontré que « les conditions sociales ont construit le désir d'engagement, l'élan vocationnel chez les bénévoles, cet élan est parvenu à s'incarner, à se pérenniser dans des associations et pratiques particulières qui ont su saisir les attentes identitaires des bénévoles. Et cet élan doit être en permanence réactivé et entretenu par les associations et leurs leaders, via la reconnaissance et la réassurance trouvées par les personnes dans leur activité bénévole, au risque sinon de leur défection. »

Les auteurs nous proposent une lecture complémentaire de ce qui fait lien dans une association, en particulier entre ses membres et leurs dirigeants. Si nous reprenons les « idées loufoques » d'Isabelle avec lesquelles elle entraîne d'autres, il se joue dans cette acceptation de se laisser entraîner une question de sens que les personnes trouvent par rapport « à leur histoire singulière, à leur trajectoire biographique. » Dit autrement, les associations, comme d'autres collectifs d'engagement (partis, syndicats, groupes plus informels...) permettent de penser le rapport à leur propre histoire et à leur avenir, de conquérir estime de soi et reconnaissance. Selon les auteurs, les associations mettent en place des rétributions qui peuvent être d'ordre identitaire, symbolique, social, matériel. Les rétributions identitaires et symboliques sont celles qui permettent la reconnaissance.

« L'articulation entre les ressources identitaires fournies par l'organisation et les attentes de cohérence identitaire des individus permet de construire et de renforcer des engagements, de transformer des élans et des désirs d'être utile en pratiques bénévoles concrètes. L'impact des socialisations familiales (rapport à la religion, à l'injustice, à la politique), des trajectoires migratoires ou des promotions sociales (partir, se souvenir, rester proche) sont autant d'éléments qui nécessitent un travail identitaire pour restaurer équilibre et cohérence personnelles. Les associations, tout comme les partis et les

syndicats, sont ainsi des caisses de résonances à la demande de reconnaissance identitaire et des lieux de validation et d'unification de l'identité. » Nous retrouvons là la nécessaire parole pour que s'exprime (avec des mots ou non) cette articulation. D'après ces travaux, nous pourrions déduire que les associations si elles souhaitent maintenir et réguler la participation des personnes engagées devront répondre au moins partiellement et provisoirement à leurs attentes identitaires. Il est vrai que nous affirment Duclos Havard et Nicourd que « les associations fournissent des langages, des idéologies, des moyens de penser son rapport dans le monde et au monde. Elles permettent aussi de rencontrer des personnes charismatiques et des leaders qui, par le souci d'être en accord avec eux-mêmes, représentent des modèles forts d'identification. »

Les auteurs catégorisent les ressources associatives pour entretenir l'élan d'engagement :

- la mise en mots du projet et leur énonciation (mais parfois associée à la crainte de l'idéologie)
- l'identification aux leaders qui dans ce cas-là devront reconnaître à chacun une place (mais parfois associée à la crainte de la personnalisation et l'attachement)
- l'identification au public touché par l'association
- l'identification au reste du groupe (on partage les mêmes valeurs)

Cet éclairage invite à renforcer l'importance pour le leader de comprendre ce qui se joue dans le groupe où il est investi, à partir de ce qui est visible, puisque pour l'essentiel tout se joue à l'insu. Nous sommes dans le champ symbolique.

3. Des ailleurs

Pierre nous permet d'apporter une illustration de ce que peut permettre le récit d'une trajectoire au sein d'une association²⁰³. Il prend l'exemple d'une personne qui a écrit un livre sur son parcours en mouvement de jeunesse. « Elle a pris conscience de tout ce qu'elle a fait en tant qu'ado dans le mouvement, cela lui a permis après d'être leader au sein du mouvement ». Il insiste sur ce travail d'écriture : « L'exemple de l'écrit est intéressant, c'est un moyen qui va jusqu'au bout de la formulation. » Il reprend son idée de leader qui prend conscience par un tiers et ajoute une nouvelle idée : la transmission. « Le livre est un exemple d'outil qui permet de faire prendre conscience d'un parcours (pour soi) et pour arriver à le transmettre à d'autres et le faire vivre à d'autres après. »

²⁰³ En passant, notons que ce travail de recherche s'inscrit dans cette dynamique.

Pierre aborde ici la possibilité des effets d'une parole ailleurs qu'aux adresses déterminées par l'espace de l'association. Ecrire et publier (où le travail biographique engagé pour la personne concernée) ouvre un horizon d'adresses dont l'auteur n'aura aucun retour. Pierre poursuit sa réflexion ensuite sur l'importance (en dehors d'une trajectoire singulière) de rendre publique ce qui s'est produit, donner valeur et sens à ce que les gens mobilisés dans une action ont créé, comment cela les a fait grandir, si nous reprenons son expression.

Pierre prend un exemple qui n'a pas abouti à une « capitalisation » de tout ce qui a été travaillé lors d'un projet sur plusieurs années. « Il a manqué un outil pour dire, il y a eu cette expérience-là, on peut la développer, la reprendre, la diffuser... ». Il poursuit, « c'est que l'expérience explique à la société quel choix politique, quelle direction elle peut prendre avec cette expérience-là, ce que ça a permis aux personnes. Comme il n'y a pas eu ce travail de fait, et bien aujourd'hui, c'est une expérience qui était intéressante pour les gens mais qui n'a pas servi au-delà ». Le au-delà serait le rendu public, valoriser dans l'espace public ce qu'un projet, une action a produit tant sur un terrain que pour les gens qui y ont participé. Mais ce que Pierre n'évoque pas, c'est le déploiement qu'en auront éventuellement fait ceux qui ont participé, en devenant acteurs à leur tour, et peut-être même qu'ils citeraient leur source d'inspiration. Cela ne fait pas la portée politique pour l'ensemble de la société mais même à bas bruit, l'acte est politique et symbolique nous rappelle Charlotte Herfray.

4. Rester conscient

- *Des fantômes*

Non loin de là (de ce qui s'engage ailleurs), il existe des figures particulières qui peuvent perturber le penser et l'agir d'un collectif réuni autour d'un projet. Ce sont les leaders devenus fantômes. Ce sont ceux qui sont partis, qui ne sont plus là et qui pourtant restent présents. Paul avec son expérience de rite « tressage de laurier » de celui qui s'en va, poursuit sa réflexion : « j'imagine quelqu'un comme ça, une Christine à qui on tresse ces lauriers-là et elle s'en va, ou à Jordane, et qu'après les suivants s'ils disent à une réunion « je me souviens il y a un an (ou plus), on était un peu dans la même situation, Christine elle avait réagi comme ça » ou... « je pense que là ce qu'elle aurait fait Christine c'est ça », celui qui avait douze ans et qui en a quinze maintenant et qui se rappelle et bien pffff

l'effet énorme quoi, parce que tu convoques un fantôme... Le leader peut rester leader longtemps, très longtemps juste par... » et moi d'ajouter « par fantasmagorie ».

Pour Paul, il est intéressant de repérer comment « le fantôme est convoqué dans la conversation par les gens. Des fois il n'est pas convoqué mais tu sens quelque chose de... parce que quelqu'un est autant accroché à quelque chose mais on ne voit pas à quoi, c'est une histoire de loyauté, mais on ne voit pas, parce que la personne (le fantôme) n'est pas là... il y a des trucs comme ça qui se jouent, il faut les repérer. »

Il est aussi de la responsabilité du leader de ne pas entretenir son possible devenir de fantôme même si au final, il n'aura pas de prise sur ces futures convocations.

- *Des normes à l'œuvre*

Nous avons vu que le leader a la responsabilité de regarder ce qu'il engage, ce qui se passe. Il acquiert et développe des connaissances pour tenter de rester clairvoyant, en particulier pour soulever le voile de ce qui est *a priori* invisible et qui concerne les rapports sociaux dans le groupe. Paul nous a témoigné du cheminement qu'il a effectué pour construire sa visée d'organisation horizontale, des difficultés rencontrées qu'il a fallu mettre au travail pour les dépasser. L'une des plus fortes reste celle de l'intériorisation de normes qui entrent en conflit avec les valeurs du collectif mais par le fait de l'intériorisation, ces normes (et les valeurs associées) sont difficilement décelables quand elles sont à l'œuvre. Ainsi Paul nous explique : « Dans ces types d'organisations, plus tu as... dans n'importe lesquelles... plus tu as des gens qui par leur propriété sociologique font que... dans la société en général il y a des relations de domination entre eux, patron-ouvrier, un homme une femme... qui se retrouvent là-dedans, plus ça... plus ça va remettre en question le fonctionnement ou l'idéal d'horizontalité parce que il y a quelque chose qui se joue que tu ne peux pas maîtriser toi, parce que c'est le patriarcat, c'est le capitalisme, c'est le je ne sais pas quoi, sur lequel tu ne peux pas agir dessus parce que... et en ton sein c'est un vrai travail pour pouvoir intervenir dessus et ça ce sont des trucs qui ne sont pas faciles. »

Cette vigilance, voire cette exigence de compréhension, peut provoquer parfois découragement ou fatigue du leader.

- *De la fatigue*

Isabelle n'a pas employé le terme de fatigue mais nous avons bien senti le coût de sa compréhension des situations particulièrement complexes dans lesquelles elle agissait. Paul témoigne lui aussi de ce coût : « Tu peux tout démonter. Nous voilà, c'est la tendance que l'on a de tout déconstruire et c'est pourquoi c'est fatiguant parce que après il faut reconstruire. (rire)... Par rapport au mécanisme d'autocontrôle, il y a l'extérieur (il évoquait le territoire et ses acteurs dans lequel le collectif se situe), mais il y a aussi que des fois, comme tu dis c'est fatiguant, je ne peux pas, du coup tu te relâches, mais... tu te relâches, tu relâches, tu relâches... mais à un moment donné le truc il devient flagrant et du coup il devient gênant, il devient gênant à un moment donné, tu ne peux pas... en tout cas nous, tel qu'on fonctionne, il y a des gens qui pêtent un câble si la réalité est différente du discours que l'on tient et du coup, peut être que ça se relâche à un moment donné et puis là pouffff... grosse discussion et on voit ce qu'on fait. Peut-être que ça fait que le truc de l'autocontrôle il n'est pas tout de suite mais il va avoir lieu à un moment donné. Soit c'est de se dire... tu changes la réalité, soit tu dis en fait on a été con de tenir ce discours là, on va revoir notre discours et dire on va plutôt fonctionner comme ça, ou alors un mixte des deux. Tu vois ce n'est pas un truc... C'est un truc qu'on nous a beaucoup reconnu ici, c'est une capacité de faire avec les choses comme elles sont aussi et pas dans des trucs doctrinaux mais de dire « je pars comme ça ... avec la réalité » sans non plus l'accepter telle qu'elle est... vouloir la changer, toujours ce truc ! ». On identifie bien ce « truc » comme des convictions qui engagent à l'action.

F. Leader dehors

Il semblerait que le leader soit relatif au groupe, au collectif, à l'association dans lesquels il est investi. Mais ses capacités, son charisme, son exigence éthique... bref, ce qu'il est, l'entraîne parfois à se mobiliser même dans les groupes où il n'est pas en place de leader. Isabelle décrit ainsi une situation présentant chacune des leaders d'un groupe de chant auquel elle participe et précise qu'elles « ont toutes leur spécialité », l'harmonie, l'échauffement vocal etc. et « c'est vrai que ça se passe très bien. » Mais Isabelle précise sa place dans ce groupe dans la continuité de cette description : « Moi j'observe ça avec attention et puis en même temps comme je ne suis pas moteur, je suis plus dans l'observation, je remarque des petits trucs, je me dis « ouh là là, ça va friter entre deux

moteurs, ouh là là, vite on va mettre un peu d'air là, il y a besoin d'un peu d'air ». Et moi je mets un peu d'air quand je vois qu'il n'y en pas une qui va lâcher sur l'autre, parce qu'elles ont toutes des avis différents, mais elles sont tellement moteurs qu'elles voudraient toutes que ce soit comme elles l'ont pensé, parce que c'est vachement mieux, et en plus, le chant ça met de toi... « ouh là là, bon je vais faire une petite vanne, allez on va détendre la situation » et ben oui évidemment ça arrive. En fait, finalement moi là-dedans même si je ne suis pas moteur et si je ne suis pas légitime et tout, tu as quand même toujours des petits espaces d'action. » Isabelle ne peut faire fi de sa conscience, de ses capacités à observer et comprendre les situations, elle intervient de manière adaptée, juste pour dans le cas présent « aérer », et en ce sens maintenir le « consensus ».

En fin d'entretien, Isabelle nous donnera un autre exemple : « Même quand je vais rencontrer des menuisiers à Saint-Malo et bien je ne peux pas m'empêcher de poser la question : « mais vous n'avez pas un collectif, une asso de trucs ? », je ne viens pas les rencontrer pour ça mais ça fait partie de... « Mais vous ne faites pas des trucs avec votre asso, des formations communes, vous ne vous rencontrez pas entre menuisiers pour partager vos soucis, pour mutualiser des trucs ? » (rire)... la déformation quoi, les gens me regardent avec des yeux ronds, ils disent « et ben non » ou alors « et ben si ». Le monde des artisans c'est quand même timide ». Quand ce mode de fonctionnement devient réflexe, culture d'être ou d'agir. Isabelle nous fait aussi penser de nouveau à son sentiment de solitude dans son champ d'activité qu'est l'artisanat, où elle regrette de ne pas (encore) y trouver de figures d'autorité.

Dans un autre registre, Paul énonce une situation dans laquelle il ne peut s'empêcher de penser et d'agir : « Lettre de convocation à l'assemblée générale avec la formule classique « Tistou est votre association, elle n'existe que par votre engagement », tu vois le genre de phrase, et là, tu te dis... quand je vois cette phrase là, je sais que ça va mal, sinon on n'a pas besoin de le rappeler. Et que si on te dit « c'est votre association », si on me rappelle ça, c'est que de fait ça ne l'est pas, on est obligé de me le rappeler, c'est qu'on me demande de participer pour donner du temps mais qu'en fait je n'ai pas mon mot (à dire). Tu vois en général c'est symptomatique, c'est comme les chartes de service public, quand ça arrive, c'est que c'est trop tard ». Il poursuit : « Du coup on²⁰⁴ va à l'AG

²⁰⁴ Le « on » est Julie et lui, Julie qui m'a indiqué Paul comme leader à rencontrer, en situant qu'ils étaient pairs.

(assemblée générale). Et comment ça se passe... on voit que c'est un peu le bordel dans l'équipe, moi je crois que je ne me présente pas au CA (conseil d'administration), en tout cas je me propose peut-être pour un truc technique, et petit à petit... Julie, je ne sais pas si elle était dans le CA... en tout cas on se retrouve tous les deux, parce qu'on a du temps et que peut-être ça nous intéresse, qu'on se dit que c'est bien que ça existe ces trucs bénévoles et qu'il faut essayer de mettre un petit coup dedans... euh... parce que tu es amoureux de la directrice à ce moment là mais tu ne t'en rends pas compte (rire), il peut y avoir plein de trucs... » Paul décrira ensuite tout ce qu'ils ont mis en place avec Julie pour permettre à cette association de reprendre pied et horizon. Amusons-nous en passant des « effets de rencontre » définis par Herfray, qui ne peuvent être prévus et dont on ne perçoit que dans l'après-coup, leur signification (être amoureux).

G. Ethique de conviction, éthique de responsabilité

Ardoïno dans notre perspective éducative nous invite à porter attention aux intentions, énoncés et énonciations, dit autrement il en appelle à la responsabilité. « Un projet éducatif doit donc, avant tout préciser les finalités, les systèmes de valeurs traditionnels ou encore en devenir auxquels il s'ordonne. L'explicitation des énoncés fondamentaux est nécessaire parce que ce qui est considéré comme évident, ou comme devant demeurer implicite pour ne pas susciter de conflits initiaux insurmontables, est le prétexte à toutes les manipulations ultérieures et suscitera inmanquablement, tôt ou tard, les blocages et les enlisements que la manœuvre d'évitement prétendait éluder²⁰⁵ ».

Nous ne pouvons que constater qu'au gré des réflexions portées par les six personnes rencontrées, l'éthique et la responsabilité étaient présentes. Au démarrage quand il s'est agi de faire avec ce terme leader que d'autres leur attribuaient, ils en ont répondu avec ce qui leur importait, en particulier pour identifier dans le déroulé de leur témoignage les proximités parfois trop grandes avec le chef ou le « salaud », dans leur propre action de leader. Nulle décision, nulle action ne sont entièrement satisfaisantes. Ainsi « la valeur de nos choix se révèle dans l'après-coup, car les contradictions dont nous sommes le lieu et dont n'avons pas toujours conscience, ouvrent la porte au risque, et, nulle garantie de gain n'existe au départ²⁰⁶ », nous dit Charlotte Herfray.

²⁰⁵ ARDOINO, *op.cit.*

²⁰⁶ HERFRAY, *op.cit.*p.151

Parfois cette éthique était pétrie de morale (issue de notre conjoncture sociale et historique) mais Herfray²⁰⁷ nous demande de l'en distinguer dans le sens où l'éthique est structure, structure du sujet divisé et désirant. Les enquêtes confirment que « la référence à l'éthique n'est jamais une solution, mais bien un problème²⁰⁸ ». Nous faisons lien avec le projet – problème de Boutinet qui dialectiquement articule intention et question.

Dans l'analyse des situations, la distinction entre éthique de conviction et éthique de responsabilité s'avère fécond à la condition de les relier. Charlotte Herfray les définit de la manière suivante : « Un tel travail ne peut se concevoir hors des limites d'une éthique où la responsabilité et la conviction s'articulent sans jamais se confondre, la responsabilité visant à combattre la jouissance mortifère, la conviction visant à libérer le « désir » mais un désir soustrait au fanatisme²⁰⁹ ». Dit autrement, si nous séparions artificiellement l'éthique de conviction de l'éthique de responsabilité, la première nous conduirait schématiquement à une idéologie s'imposant à tous (et nous avons en tête les atrocités vers lesquelles nous ont conduits les dernières idéologies totalitaires) et la seconde pourrait nous conduire à l'inaction, à ne prendre aucun risque pour ne pas se compromettre et finalement accepter l'inacceptable. Dans les deux cas, sacrifier ses convictions ou justifier ses actes à n'importe quel prix, conduit dans une impasse, elle évacue le réel au nom de l'idée ou de l'imaginaire.

L'éthique est donc exigence, une savoir agir et finalement l'autorité son véhicule. « Seule l'autorité accordée à une parole juste et non trompeuse, garantit la pérennité d'une éthique » qui nous rappelle des valeurs d'humanité. « L'éthique est une exigence qui ne cesse de nous travailler. Souvent ce n'est que dans l'après-coup que les choses s'éclairent. Et que nos yeux s'ouvrent. Y arriver et pouvoir tirer la leçon de nos erreurs est un des plus grands témoignages de notre appartenance à la caravane humaine dont les membres sont appelés à « croître », afin que l'excellence humaine ne se tarisse pas. Et même si le monde est profondément injuste, il est important qu'il reste des paroles qui rappellent que la justice existe, et qu'elle est une valeur essentielle²¹⁰ ».

Ainsi, « la promesse des projets », « faire de la poussière dans la cour », ne pas avoir « envie d'être chef ou salaud », « ne pas être infantilisant », « ça ne colle pas à ce qu'on a envie de faire », « ne pas prendre la place », « être ouvert à tous mais garder notre

²⁰⁷ HERFRAY, *op.cit.*p.78

²⁰⁸ *op.cit.*p.151

²⁰⁹ *ibid.*, p.159

²¹⁰ *ibid.*, p.160

fonctionnement sur la façon dont on se parle et dont on se sent responsable », « jouer », « je ne sais pas », « on se voit travailler avec untel, untel, untel ? », « le jeu en vaut la chandelle », « que faire de nos contradictions », « je ne suis pas très à l'aise », « assumer ça plutôt que (pire) », « les gros gros problèmes de petits pouvoirs », « ça ne me va pas du tout », « les injonctions »... la liste des expressions pourrait s'allonger afin d'illustrer cette exigence de répondre des convictions qui sont à l'œuvre pour chacun, et de l'inconfort (qu'on pourrait à cet endroit donner comme synonyme de travail) qui lui est inhérent.

Nous concluons avec les mots de Charlotte Herfray nous indiquant que « transmettre, ce n'est pas transmettre notre expérience (ce qui est impossible) mais c'est permettre, à travers nos discours et nos actes, à d'autres de tenter l'aventure de leur « désir », en leur nom et en assumant le prix exigé²¹¹ ».

²¹¹ *ibid.*, p.173

Conclusion

Jean-Pierre Lebrun²¹² porte une analyse sur les changements en cours autour de l'autorité dans notre société, depuis sa maison épistémologique de la psychanalyse. Il estime aujourd'hui, en particulier suite aux barbaries du XXème siècle, que « c'est à partir de la rationalité et non plus de la tradition qu'il faut penser l'autorité ». Même si la Révolution française avait ouvert la voie, il restait une oscillation permanente entre les deux comme nous l'a aussi rappelée Jean-Claude Monod. Les dernières décennies sont marquées par cette autorité fondée sur la rationalité notamment pour tenter de limiter voire rejeter toute légitimité à un pouvoir symbolique dont l'exercice a conduit à l'extermination de millions d'êtres humains. « Il s'agit donc désormais de garder – mais aussi de cultiver- un possible recours, une faculté d'objection, voire de désobéissance ». Mais Lebrun ajoute, « il devient alors concrètement très difficile, voire impossible à quiconque d'engager sa singularité pour fonctionner comme *au-moins un*²¹³. Car chaque fois que quelqu'un s'engagerait à cette place, il se verrait aussitôt soupçonné de ne le faire qu'au détriment des sans-pouvoir apparent ! La paralysie est au programme ».

Or nous avons vu que des membres d'un collectif ou d'une association dans le champ de l'éducation populaire confèrent (« encore » rajouterons-nous après les propos de Lebrun) autorité à des individus, *primus inter pares*, dont ils reconnaissent la parole. Cette parole compte en particulier, par l'énonciation qui en est faite, par le don, le charisme de celui qui la porte. Dans ce champ, nous avons étudié une place d'exception particulière qui est celle du leader (qui ne porte pas son nom autrement qu'avec des pairs). Ce leader entretient une relation bijective : d'une part, il parle à chaque individu d'un groupe (mais sa parole s'entend de manière différente pour chacun) et d'autre part, chaque individu lui apporte confiance pour le suivre ou plus exactement pour suivre ce qui fait sens pour lui et en lui. Cette relation est créatrice d'un lien social fondé sur la confiance et la reconnaissance réciproque, simultanément source et but du consensus tel que défini par Moscovici et Doise. Nous avons établi un parallèle entre les figures d'autorité et les figures de leader par le prisme de la parole qui compte, par sa perspective éducative et

²¹² LEBRUN Jean-Pierre, Un chef d'orchestre, in *Clinique de l'institution*, éditions Erès, 2008, 288 p.

²¹³ L'au-moins un, loin d'avoir tous les pouvoirs, est celui sur le dos duquel le groupe social a organisé son unité. Il faut en effet au-moins un élément qui soit identifié comme extérieur à un ensemble pour que cet ensemble puisse se constituer. Ces places distinctes que l'on ne peut occuper simultanément demandent un consentement (et donc par là-même la possibilité d'une contestation). Mais attention à ne pas confondre la représentation et la personne. Dit autrement, celui qui est en position de place d'exception risque toujours de se prendre pour la place sans se rendre compte que cette position ne tient que du semblant. Nous pouvons dire que ce qui caractérise cette position, c'est le symptôme du pouvoir.

l'exigence de l'éthique d'une responsabilité de transmission pour que d'autres adviennent et deviennent à leur tour « passeurs d'humanité ». Cette parole transmise n'est pas relative au temps ni à l'espace mais à la personne qui a accordé cette autorité. Le leader est de ce fait relatif. Par ses actes et ses paroles, il transmet. Il investit les lieux où son désir créateur le porte ou le conduit, il ne peut s'installer, au risque sinon de se laisser emporter par l'imaginaire du pouvoir.

En nous resituant dans le contexte plus global de l'analyse de Lebrun, il est intéressant de relever selon lui, le nécessaire travail, dans tout groupe, des deux côtés : « du côté de celui qui occupe la place d'exception, il s'agit qu'il n'en profite pas pour prendre les décisions d'orientation générale sans avoir entendu l'avis des membres du groupe, mais qu'une fois ces avis énoncés, il ne s'attende pas pour autant à pouvoir échapper à la solitude de sa décision, ni d'en supporter les conséquences, jusqu'à devoir accepter la remise en cause radicale²¹⁴ ». Du côté des autres, ils ne doivent pas se croire « libérés de leur énonciation » du fait qu'il y ait un éventuel leader, qu'ils restent toujours en mesure de pouvoir lui dire « non », mais aussi capables de lui dire « oui ». La parole reste donc centrale pour soutenir l'existence du collectif. « Cette place (d'exception) n'est jamais équivalente aux autres, elle n'est pas pour autant au-dessus de la mêlée une fois pour toutes comme hier ; aujourd'hui elle est avec les autres mais c'est à celui qui l'occupe de la faire tenir d'une façon telle qu'elle puisse sortir du lot. La question donc devient bien comment aujourd'hui, derrière l'horizontalité espérée, faire entendre qu'une verticalité est toujours en acte et qu'elle reste à resituer sans cesse, voire à réinstituer, simplement parce que ne pas le faire équivaut à l'abolir et à forclure ce qui prescrit la structure du langage²¹⁵ ».

Jean-Pierre Lebrun reprend les propos du chef d'orchestre André Previn pour illustrer ce changement dans notre perception de l'autorité. « Ainsi, il (André Previn) raconte qu'au début de sa carrière, son maître Pierre Monteux, était venu assister à un des concerts qu'il dirigeait, une symphonie dont le final était particulièrement enlevé et joyeux : « Il est venu me voir et m'a gentiment demandé : « Selon vous, est-ce qu'ils ont bien joué ? » C'est le genre de question qui terrorise l'étudiant : c'est un gouffre qui s'ouvrait sous mes pieds. Finalement, j'ai répondu : « Oui maître, je trouve qu'ils ont bien joué ! » Et il m'a dit : « Moi aussi, alors laissez-les faire ! » C'est donc bien d'*instituer* qu'il s'agit mais en renonçant à *déterminer*. Le même André Previn rappelant par ailleurs qu'il faut des

²¹⁴ *op.cit.* p.13

²¹⁵ *op.cit.* p.15

mouvements discrets qui suggèrent... sans s'imposer outre mesure. La direction (d'orchestre) consiste dans une orientation et doit renoncer à toute mainmise ».

Nous retrouvons là aussi, la « double modalité de l'autorité coexistante en chacun de nous. Pour soutenir notre parole, il nous arrive de nous référer au seul fait de l'avoir dite, mais il nous arrive aussi de nous référer à un ensemble de connaissances²¹⁶ ». Nous retrouvons ainsi l'étymologie d'autorité : « l'auteur » et « l'acteur », le dire et le dit, l'énonciation et l'énoncé.

Cette recherche n'est pas terminée. Elle est close dans le cadre imparti du DHEPS mais elle est plus introductive que conclusive. Il me semble en effet que ma difficulté à affirmer ou conclure tel point ou telle partie est symptomatique d'une question qui n'a pas fait le tour, ou plus exactement qui a fait un premier tour. D'autres tours se sont annoncés auxquels il a fallu résister. Isabelle, Marie, Romain, Paul, Pierre et Jacques nous ont en effet permis de relever une telle diversité de points, chaque mot, chaque silence, chaque doute, chaque rire portait un fil à partir duquel un chemin de réflexion pouvait s'entrevoir et s'ouvrir. Ces fils se sont parfois emmêlés dans ceux de l'actrice-chercheuse créant des pistes fructueuses et des impasses dont il s'est avéré difficile de se dégager. Mais surtout, l'actrice est allée plus vite que la chercheuse. J'ai commencé à agir dans l'association dans laquelle je suis engagée depuis douze ans. J'ai changé de place, j'ai laissé de la place, j'ai laissé la place. J'ai laissé mon désir créateur teinté aussi de contradictions et de craintes guider mes pas. Les motifs s'en sont éclairés *a posteriori*, à la rédaction de ce mémoire.

Nous caresserons le vent...

²¹⁶ LEBRUN Jean-Pierre, Autorité, Pouvoir et Décision, in *Clinique de l'institution*, éditions Erès, 2008, 288 p.

Bibliographie

Ouvrages

- ANDRIEN Loïc (sous la direction de), *Passeurs d'humanité*, éditions Erès, 2008
- ARDOINO Jacques, *Propos actuels sur l'éducation : contribution à l'éducation des adultes*, L'Harmattan, 2004
- BOURRIEU Jean, *L'éducation populaire réinterrogée*, L'Harmattan, Paris, 2001
- CACERES Bénigno, *Histoire de l'éducation populaire*, éditions du Seuil, Paris, 1964
- CAILLE Alain, *Théorie anti-utilitariste de l'action, fragments d'une sociologie générale*, La Découverte/M.A.U.S.S., Paris, 2009
- COHEN Yves, *Le siècle des chefs, une histoire transnationale du commandement et de l'autorité*, éditions Amsterdam, 2013
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, éditions du Seuil, Paris, 1977
- HERFRAY Charlotte, *La psychanalyse hors les murs*, L'Harmattan, 2006
- HERFRAY Charlotte, *Les figures d'autorité, un parcours initiatique*, éditions Erès, Toulouse, 2008
- HERFRAY Charlotte, *Penser vient de l'inconscient, la méthode de l'entraînement mental*, éditions Erès, Toulouse, 2012
- HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis, *La gouvernance des associations*, éditions Erès, « Sociologie économique », Toulouse, 2008
- LAHIRE Bernard, *Dans les plis singuliers du social. Individus, institutions, socialisations*, La Découverte, Paris, 2013
- LEBRUN Jean-Pierre, *Autorité, Pouvoir et Décision*, in *Clinique de l'institution*, éditions Erès, Toulouse, 2008
- LE TEXIER Thibault, *Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale*, La Découverte, Paris, 2016
- ION Jacques, *Que sont les dirigeants associatifs devenus ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2005
- ION Jacques (sous la direction de), *L'engagement au pluriel*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2005
- MAUSS Marcel, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France, 2007
- MIGNON Jean-Marie, *Une histoire de l'éducation populaire*, Paris, La Découverte, 2007
- MOSCOVICI Serge, DOISE Willem, *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, éditions Presses universitaires de France, 1992
- MOSCOVICI Serge, *L'âge des foules*, Les éditions Complexe, 1985
- MONOD Jean-Claude, *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*, éditions du Seuil, Paris, 2012
- POCHE Fred, *Penser avec Arendt et Lévinas, Du mal politique au respect de l'autre*, éditions Chronique sociale, Lyon, 1998

ROUZEL Joseph, *Travail éducatif et psychanalyse*, éditions Dunod, « Santé Social », Paris, 2014

THIETART Raymond-Alain, *Le management*, 11^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2003

TILMAN Francis, *Penser le projet, concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice*, éditions Chronique sociale, Lyon, 2004

VERCAUTEREN David, (en collaboration avec CRABBE Olivier et MULLER Thierry), *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*, éditions Les Prairies ordinaires, 2007.

Articles ou rapports

ARDOINO Jacques, Autorisation, in *Les notions philosophiques*, Encyclopédie Philosophique Universelle, éditions Presses universitaires de France, 1990

ARDOINO Jacques, *Autorisation*, in <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr>

ARDOINO Jacques, « Praxéologie et poïétique », Actes du congrès AFIRSE, 1994, in <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr>

AVARE Philippe, SPONEM Samuel, « Le managérialisme et les associations », in *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, « sociologie économique », 2008

BOUTINET Jean-Pierre, « Tensions et paradoxes dans les conduites de projet », in *Le projet...en quête de sens*, 1998, Les Cahiers de l'Actif n°266/267

BROWN Helen, « Organizing activity in the woman's movement. An exemple of distributed leadership » in Klandermans, Bert (ed), *International Social movement research*, vol. 2: "Organizing for change: Social movement organizations in Europe and the US", Jai Press, 1989

CALVES Anne-Emmanuelle, « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement, in *Revue Tiers Monde*, n°200, 2009, p.735-749

CASTORIADIS Cornélius, « De l'autonomie en politique, l'individu privatisé », in *Le monde diplomatique*, février 1998, p. 23

DONEGANI Jean-Marie, MICHELAT Guy, SIMON Michel, *Représentations du champ social, attitudes politiques et changements socio-économiques*, rapport multigr., Institut de sociologie de l'Université des Sciences et Techniques de Lille et CEVIPOF.

DUCHESNE Sophie, « Pratique de l'entretien dit « non-directif » », in *Les méthodes au concret*, 2000, CURAPP, PUF, pp. 9-30

DUMAZEDIER Joffre, « Points d'impact entre les mouvements socio-politiques et les mouvements socio-culturels », in *La lettre de Peuple et Culture*, n°12, février 1995

FREEMAN Jo, *The Tyranny of structurelessness*, the Berkeley Journal of sociology, vol.17, 1972-1973, pp.152-165

HAVARD DUCLOS Bénédicte, NICOURD Sandrine, « Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle », in *Pensée plurielle*, 2005, n°9, p. 61-73

HERFRAY Charlotte, *De la pluralité des théories*, in *Entre pratique et théorie*, Le Coq Héron n°176, Erès, 2004

HERFRAY Charlotte, « Mes figures d'autorité », in *Passeurs d'humanité*, Erès, 2008

- LEBRUN Jean-Pierre, Un chef d'orchestre, in *Clinique de l'institution*, éditions Erès, 2008
- MIGNON Jean-Marie, in *Lien social, l'actualité sociale autrement*, n°859, 2007
- ROGERS Carl, « The Non-Directive Method as a Technique for Social Research », in *American Journal of Sociology*, janv. 1945
- TROGER Vincent, « De l'éducation populaire à la formation professionnelle, l'action de « Peuple et Culture » », in *Sociétés Contemporaines*, 1999, n°35, p. 19-42

Charte

CNAJEP, Charte du CNAJEP, Assemblée générale 2005

Autres ouvrages

- BARTHES Roland, *Journal de deuil, 26 octobre 1977 - 15 septembre 1979*, éditions du Seuil, Paris, 2009
- DAVODEAU Etienne, *Le chien qui louche*, Futuropolis, Paris, 2013
- DAVODEAU Etienne, *Les ignorants, récit d'une initiation croisée*, Futuropolis, Paris, 2011
- TALON Olivier, VERVISH Gilles, *Dico des mots qui n'existent pas mais qu'on utilise quand même*, éditions Roullarta Express, 2013
- PIRANDELLO Luigi, *Un, personne et cent mille*, Gallimard, 1982

Table des matières

Remerciements	2
Résumé.....	3
Abstract.....	3
Sommaire	4
Introduction.....	5
Première partie : Emergence – des figures d'autorité aux figures du leader ...	10
Chapitre un : Autobiographie raisonnée, décors et envers du décors	11
I. Décors.....	11
A. Terreau familial.....	11
1. D'un côté, une famille de « taiseux »	11
2. De l'autre, une famille de « dévoués »	11
3. Distance et proximité	12
4. Distance	12
5. Engagements ici et là, se former ici ou là.....	12
5. Accueillir toujours, aller vers, souvent.....	14
B. Terreau éducatif et social.....	14
1. S'adapter aux situations et rester en relation	14
2. Proximité... ailleurs.....	15
3. Découvertes culturelles et émotionnelles.....	15
4. Des collectifs pour prendre l'initiative et agir	15
5. Un rapport pluriel au politique	16
6. Indépendance et autonomie	18
C. Terreau social et professionnel	19
1. Se former toujours.....	19
2. Place attendue, place ambiguë	20
3. Construire des espaces de réflexions et d'actions collectives	21
4. Illusion et lucidité	21
6. Pas de côté.....	22
7. Nouvel engagement, nouveaux champs, nouveaux outils	24
II. Envers du décor	26
A. Ce qui est énoncé	26
B. Ce qui n'est pas énoncé	28
C. Ce qui est stable	29
D. Ce qui est instable.....	30
Chapitre deux : Vaste terrain de l'éducation populaire	31
I. Vue d'ensemble.....	31
II. Un terrain de l'éducation populaire : une histoire du CREFAD Auvergne	34
A. Aux origines : Peuple et Culture	34
B. En Auvergne : naissance et développement du CREFAD	38
C. Un mouvement incarné par des hommes et des femmes.....	43
D. Apparition du terme leader	44
E. Vers une question de recherche et ses hypothèses.....	48
Chapitre trois : Indispensables définitions et orientation de la question de recherche.....	52
I. Chef et leader, convergence et divergence de définitions.....	52
II. Un foisonnement d'études sur le leadership.....	54
III. Et la psychologie sociale.....	57
IV. Choix.....	58
V. Des concepts à l'épreuve du terrain et des matériaux	61
A. Le charisme en démocratie	61
B. Autorité – Pouvoir – Responsabilité.....	66
1. L'imaginaire.....	67
2. Le symbolique relève de l'autorité	67
3. Réel de la décision	68
4. Où se situe la responsabilité ?.....	69

C. Figures d'autorité et transmission	69
D. Autorité encore.....	71
VI. Eléments retenus	73
VII. Recadrage de la question de recherche	74
Chapitre quatre : Choix d'une méthode	76
I. Essai exploratoire non concluant	76
II. Choix d'une nouvelle méthode.....	76
A. Protocole employé	80
B. Sollicitation des personnes-relais	80
C. Retours des personnes-relais	82
D. Choix des personnes à rencontrer	84
E. Calendrier des entretiens	84
F. Déroulement des entretiens.....	85
1. Lieux et conditions	85
2. Postures d'enquête et difficultés rencontrées.....	86
3. Déroulement synthétique.....	88
G. Présentation des personnes, contexte des entretiens et commentaires sur le déroulé par ordre chronologique	88
Isabelle	89
Pierre.....	90
Paul	90
Jacques.....	91
Romain	92
Marie	93
H. Après les entretiens.....	94
1. Passage des matériaux en données.....	94
2. Triturations diverses.....	94
3. Circonvolutions et premières impressions.....	95
4. Premiers croisements	97
III. Conclusion du chapitre	101
Seconde Partie : Le leader dans l'éducation populaire – situations, dynamiques et perspectives	102
Chapitre un : Nommer et situer	103
I. Se dire ou non leader	103
II. D'autres mots pour penser et s'approprier	108
III. Des figures d'autorité auparavant qui ont compté	110
IV. Des jeux dans la place de leader : statuts, fonctions et rôles	114
A. Hiérarchie de subordination et hiérarchie de coordination.....	116
B. Distinction des places, rôles, statuts et fonctions.....	119
C. Définitions complémentaires.....	121
1. Statut	121
2. Fonction.....	122
3. Place.....	122
4. Rôle.....	123
D. Des jeux comme marges de manœuvre	125
Chapitre deux : Une perspective éducative	130
I. Autorité et autorisation	130
II. Prises de conscience	134
A. Prise de conscience personnelle	134
B. Prise de conscience par le groupe	135
C. Prendre conscience par les pairs	136
D. Prendre conscience et refuser	138
III. Eléments de compréhension de l'autorisation	140
A. Le choix	140
B. La confiance.....	141
C. La raison.....	142
IV. Partage de l'autorité	143

V. Autorité de transmission	145
VI. Projet éducatif.....	147
A. Accueillir et laisser partir.....	149
B. Créer de l'espace et du temps, des espaces-temps.....	150
1. Des temps et de la durée.....	152
2. Des espaces.....	153
C. Agissant.....	155
D. Du charisme	157
E. Modalités particulières.....	158
1. Des rites.....	158
2. Reconnaître.....	160
3. Des ailleurs.....	162
4. Rester conscient.....	163
• Des fantômes	163
• Des normes à l'œuvre	164
• De la fatigue.....	165
F. Leader dehors.....	165
G. Ethique de conviction, éthique de responsabilité	167
Conclusion	170
Bibliographie.....	173
Annexes	179
Annexe 1 : Personnes relais	180
Annexe 2 : Message de sollicitation	181
Annexe 3 : Réponses des personnes-relais	183
Annexe 4 : Questionnaire signalétique	186
Annexe 5 : Réponse d'une personne-relai ALN.....	187
Annexe 6 : Entretiens retranscrits.....	188
Isabelle.....	189
Pierre	202
Paul.....	210
Jacques	224
Romain	238
Marie	253

Annexes

- annexe 1 : personnes-relais
- annexe 2 : message de sollicitation
- annexe 3 : réponses des personnes-relais
- annexe 4 : questionnaire signalétique
- annexe 5 : réponse d'une personne-relai : ALN
- annexe 6 : entretiens retranscrits

Annexe 1 : Personnes relais

Tableau récapitulatif des personnes-relais sollicitées – critères

	Initiales des personnes sollicitées	sexe	milieu professionnel	champs associatifs	région géographique	origine connaissance
1	OL	M	collectivité territoriale	sport, parents d'élèves	Rhône-Alpes	conjoint amie
2	CA	F	coopérative	culture	Bretagne	formation
3	PB	M	entreprise énergies renouvelables	social, culture	Nord Pas de Calais	ami d'ami
4	PP	M	association parapublique gérontologie	sport, culture, parents d'élèves	Poitou Charentes	ami
5	LRM	F	association éducation populaire	autonomie, accueil, petite enfance	Limousin	collègue du réseau des Crefad
6	ALN	F	formation travail social	non connus	Rhône-Alpes	famille
7	ALM	F	service de l'Etat	non connus	Auvergne	professionnel
8	MT	F	bureau étude développement territorial	agricole	Limousin	professionnel
9	TB	M	éducation nationale	lien social local, sport	Rhône-Alpes	ami
10	MP	F	association éducation populaire	culture, sport	Auvergne	collègue Crefad A.
11	OD	M	agriculture	lien social local	Rhône-Alpes	ami
12	LM	M	agriculture	parents d'élèves, culture	Bretagne	ami
13	EC	F	culture et éducation nationale	culture	Midi-Pyrénées	formation
14	CM	F	petite enfance	agricole	Rhône-Alpes	formation

6 Hommes

11 milieux professionnels

pas de vérification
auprès des personnes
donc critère trop
discutable

7 régions

7 origines de
connaissance

8 Femmes

Annexe 2 : Message de sollicitation

Courrier électronique envoyé (mi-février 2013) aux quatorze personnes-relais de mon entourage

Bonjour,

Comme vous le savez (peut-être) déjà, j'ai entamé une formation en 2011 « Séminaire Itinérant Acteurs et Entrepreneurs Sociaux » visant un DHEPS (diplôme de hautes études en pratique sociale), qui s'appuie (entre autres) sur la méthode de recherche-action.

Je suis investie dans un objet de recherche qui traite des figures du « leader » dans les associations d'éducation populaire. Après une première année d'exploration à la fois dans mon parcours, mon terrain et des approches théoriques, il s'agit pour cette deuxième année d'aller recueillir du matériau, en particulier auprès de personnes « leaders », par des entretiens.

En terme de méthode, j'ai choisi de viser la diversité plutôt que la représentativité. Aussi, j'ai besoin de votre aide pour identifier autour de vous trois personnes que vous pourriez qualifier de « leader », qui sont impliquées dans des associations d'éducation populaire (agréées ou non, s'en revendiquant ou non, fédérées ou non).

Cela pourrait être aussi une personne qui a été « leader », en partant du présupposé que l'on ne l'est pas *ad vita*.

Ce terme « leader » n'est pas définitif : par la négative, il n'est pas forcément le chef le directeur ou le responsable statutaire, **il est plutôt celui à qui un groupe, les membres... accorde(nt) de l'autorité pour conduire le projet associatif.** J'aimerais éviter le « leader fondateur » car il s'agit d'une dynamique trop spécifique. Il peut être salarié ou non, élu ou non de l'association dans laquelle il est impliqué. Et comme je n'ai pas fait la précision orthographique préalable, le « leader » peut être une femme !

En visant la diversité, cela veut dire pour moi, pouvoir choisir des personnes répondant différemment aux critères suivants : âge, sexe, milieu/position social(e), type d'association d'éducation populaire, champs d'activités de l'association (formation, musique, enfance, sciences...), origine géographique, milieu culturel de référence, métier, parcours de formation...

Aussi, **je vous sollicite pour identifier 2 ou 3 personnes et que vous puissiez m'envoyer quelques mots pour les décrire rapidement** : nom, prénom, tranche d'âge, sexe, association, éléments de parcours, actions... et bien sûr, leurs coordonnées et éventuellement me préciser si je peux vous citer comme « source » au moment de la prise de rendez-vous.

Je vous demande de ne pas les contacter ou de les informer d'un éventuel entretien pour éviter des « cogitations » préalables !

On peut aussi convenir d'un échange par téléphone si vous préférez (portable perso : -----)

J'envisage pour mon travail de recherche de rencontrer 8 à 10 « leaders » maximum (bien que l'envie me porterait à plus) en visant la diversité des situations, des parcours, des associations d'éducation populaire.

Je sollicite ainsi 7 personnes pour m'ouvrir leur carnet d'adresses de 2-3 « leaders » qu'elles connaissent ou identifient afin de tenter d'obtenir à la fois cette diversité de « leaders » et à la fois m'assurer que huit minimum acceptent l'entretien.

Je ne vous informerai pas directement de qui au final j'ai retenu, pour des questions de confidentialité mais si vous êtes intéressés pour qu'à l'occasion du premier écrit d'analyse de ce travail, nous puissions échanger ensemble sur les éléments clés, je serai ravie d'organiser un temps d'échange avec vous.

Bien sûr, il y a une question d'échéance, dans l'idéal, j'aurai besoin de vos contributions **pour la fin février au plus tard.**

Je reste bien sûr à votre disposition pour plus d'infos.

A bientôt de vos nouvelles et merci par avance du temps de cogitation que je vous invite à prendre.

Catherine

Annexe 3 : Réponses des personnes-relais

Tableau synthétique des réponses des personnes-relais

	Initiales des personnes sollicitées	réponse instantanée	réponse complémentaire	Extraits de réponses
1	OL	nom d'une personne avec un petit descriptif et « continue à réfléchir »	deuxième nom sans descriptif car connaissance commune	
2	CA	« ton message m'a bien fait cogiter » + 4 noms avec petit descriptif	ras	« Il a fait souffler dans l'association un vent d'éduc pop et de formation, a repolitisé tout ça, par contre après lui ç'a été le déluge (pas seulement de son fait, mais aussi un peu). C'est donc un leader du passé, qui m'a marquée, c'est le premier auquel je pense, aucune idée de l'intérêt pour toi » ; « je n'ai pas une grande affection pour lui mais c'est un bon exemple de « leader noir », du type brillant qui est aussi moteur dans un groupe qu'insupportable à vivre » ; « je le dirais aussi leader, je ne sais pas si lui se revendiquerait comme tel – plutôt par induction, leader-formateur-faux-branleur » ; « leader clairement des éditions EE » ; « marrant comme ça paraît simple comme demande et comme ça ne l'est pas ! » ; « ça m'intrigue de penser plutôt à du passé (voire bien passé).
3	PB	a mis en pièce jointe de son mail un tableau qui reprend 4 contacts possibles + 1 dans le mail que je connais	ras	
4	PP	« pas simple ta question » + 3 noms dont 2 connus de ma part	deuxième nom	« j'avoue que cela peut paraître un peu original mais si on se réfère à leur parcours et à la ténacité avec laquelle ils poursuivent tous les deux leur projet professionnel en y intégrant un aspect d'engagement dans le sens de l'intérêt général... je trouve que cela ressemble à des leaders. » ; « Sur la difficulté à définir le leader, je pense plutôt que ce sont des vieux complexes judéo-chrétiens... peut-on être leader quand on est payé pour l'être ? Si on revient à des éléments de base sans complexes : la personne qui a du charisme, qui sait donner du sens à son engagement, à ses priorités et qui est en capacité de les faire partager voir de les faire porter par d'autres... doit sans doute ressembler à un leader ».
5	LRM	« je réfléchis mais là comme ça, excluant les leaders fondateurs, ça ne me vient pas direct, on en recause... »	trois noms avec petit descriptif	« dans les trucs que j'ai fait avec lui : implication dans une association sur le fait de mettre en place une organisation horizontale plutôt que direction, implication dans un groupe de travail sur les souffrances psy et situations concrètes d'accompagnement »

6	ALN	a appelé au téléphone et a ensuite écrit le mail suite à ma demande (je voulais avoir ses mots »		« En lisant ton mail, je me suis dit que la tâche allait être pour le moins sinieuse... Un leader, qui plus est fondateur aujourd'hui... Est-ce que j'en connais finalement encore vraiment ? Pas sûr... Et il peut être intéressant d'ailleurs, si d'autres te renvoient le même scepticisme embarrassé, que tu intègres d'ores et déjà ces réactions dans ta réflexion, comme un élément significatif en lui-même : attestant d'un possible changement, glissement vers de nouveaux vocables mais aussi peut-être de nouvelles formes de positionnement dans l'engagement. En repensant aux travaux de mes ex-collègues et notamment ceux de J. Ion et de mon ex-directeur de recherche B. Ravon, j'ai tendance à penser que c'est une figure qui appartient plus aux formes d'engagement d'hier que de celles du moment présent. L'ère est davantage au post-it qu'à l'incrustation durable en la matière... Ah oui, il y a bien encore des figures, des noms qui sortent ça et là dans le traitement médiatique (tel étudiant sur un mouvement de grève, tel personnage qui fait l'événement en rejoignant un mouvement de précaires, etc.) mais peut-on parler de « leader » ou de « charisme » au sens où l'entendait Weber ? Je n'en suis plus très sûre. On est bien d'accord que ce sont bien souvent sur des personnes emblématiques, médiatiques aussi que se construisent les mouvements mais la disparition rapide de ces mêmes figures sur nos petits écrans me fait penser qu'il ne s'agit alors plus d'une conduite à endosser et à mener sur le long terme, adossée à une vision de l'avenir que l'on voudrait meilleur, comme l'appelle (ou l'appelait?) la notion de « leader ». Cela rejoindrait en outre les travaux sociologiques ou philosophiques sur la question de la responsabilité (Ricoeur). C'est la raison pour laquelle je me demande s'il ne serait pas intéressant que tu puisses garder en tête un hypothétique distinguo entre « leader » et « personnalisation » ; je ferais bien l'hypothèse que l'on est passé de l'une à l'autre en quelque sorte même si le trait n'est sans doute pas si gros que je le dépeins ici... »
7	ALM	« j'ai vraiment du mal à identifier des leaders non fondateurs... néanmoins en voici un » + nom		
8	MT	2 noms		« le leader « éclairé » » ; « il était pressenti pour reprendre la place à la présidence du fondateur du mouvement à titre personnel, mais il a refusé. Il s'est mis en retrait de l'association régionale pour ne pas prendre trop de place. Il pousse sa compagne à prendre plus de responsabilités. Il se méfie du poids que peut prendre sa parole et est très soucieux des questions de gouvernance. » ; « c'est quelqu'un qui décrypte tout ».
9	TB	lien social local, sport	Rhône-Alpes	ami
10	MP	2 noms et « je cherche encore d'autres personnes »	RAS	
11	OD	Sans réponse		
12	LM	Sans réponse		ami
13	EC	« c'est compliqué, je t'appelle »	un nom, à l'occasion d'une rencontre	« là toute de suite dans ce qui me vient c'est la justification du leader par sa participation à la fondation de la structure » ; « c'est une personne référente pour moi » ; « c'est un vizir, il n'est pas en première ligne mais il a un contact institutionnel »
14	CM	à l'oral, 1 nom		

Profils des personnes proposées
1 – Ancien permanent mouvement de jeunesse, a travaillé dans l'insertion, travaille au conseil général secteur social, investi dans un asso de producteurs depuis longtemps transformée en SCIC depuis peu, a plein d'autres investissements
2 – Ancien délégué général association chantiers jeunes, actuellement conseiller régional et directeur de service d'une ville moyenne 3 – co-fondateur d'une asso de prise de parole dans l'espace public, a fait un DHEPS sur les porteurs de parole, doit s'occuper de son enfant 4 – pilier d'une asso d'éduc pop en loisirs éducatifs de jeunes et enfants, est passé à peu près à tous les postes 5 – co-fondatrice d'une revue interactive et participative puis leader d'éditions qui ont remplacé la revue, asso porteuse se revendiquait plus ou moins de l'éduc pop, plutôt champ culturel
6 – délégué régional d'une association de soutien scolaire et d'engagement volontaire, ancien président national d'un mouvement de jeunesse 7 – navigue dans le milieu artistique, sans doute certaine forme de précarité professionnelle, présidente d'association et engagée à plusieurs endroits 8 – issu du milieu rural et agricole, ingénieur, ancien agriculteur, salarié d'une asso rurale, militant action catholique rurale, et sans doute engagé à plein d'autres endroits 9 – directeur d'une association d'aide locale à la mobilité 10 – salariée d'une asso culturelle autour de l'écrit, co-fondatrice
11 - directeur d'une association affiliée au Foyers de Jeunes Travailleurs, développe depuis près de 20 ans des actions au service des jeunes et du logement dans le département 12 - était salarié de la ligue de l'enseignement après avoir été instituteur, a été élu local, aujourd'hui responsable enfance jeunesse d'une ville moyenne
13 - a beaucoup bossé sur les formes d'organisation horizontale, s'intéresse depuis longtemps aux souffrances psychiques et à la façon de les accompagner, a vécu longtemps dans un collectif de vie et d'activité, est légitimé dans les espaces où il est comme capable d'un certain "recul" et ayant des outils pour sortir de situations complexes 14 - a monté (avec d'autres mais porteur principal assumé), l'association CC, et se pose pleins de questions sur le leadership et l'autogestion 15 – investi dans plusieurs associations, agriculteur, très ancré localement
16 - présidente d'un comité départemental de la fédération des compagnies de théâtre amateur, a un passé associatif divers
17 - leader "éclairé", agriculteur, très impliqué dans une association régionale autour du foncier agricole, a été à l'origine et a été très impliqué dans les assos de développement agricole alternatives, il est dans un conseil de surveillance d'une fondation 18 - réalise une thèse en sciences politiques, ingénieur agro, enseignante, a été fortement impliquée dans des associations de développement rurale et agricole.
19 - réseau des acteurs de l'éducation à l'environnement : une coordinatrice associative 20 - une amie impliquée dans l'éducation à l'environnement
21 - investi dans une association culturelle, salarié, asso qui a connu beaucoup d'histoires et de problèmes, de schismes
22 – personne très investie localement dans diverses associations dont une dans le réseau des Crefad – intéressante pour le premier entretien-test

Annexe 4 : Questionnaire signalétique

Questions signalétiques

- homme / femme
- âge :
- habitat en ville ou en rural
- situation familiale : marié / pacsé / vie maritale / célibataire / enfants (nb : et tranche d'âge :) – profession du conjoint :
- situation professionnelle : salarié, travailleur non salarié, demandeur d'emploi, sans emploi
- formation initiale :
- formation continue :
- dernière expérience professionnelle (travail salarié ou non salarié) : quand et où ?
- Dans les 5 dernières années, dans quelles associations ou espaces collectifs, as-tu eu des responsabilités ? Et quelles responsabilités ?
- Actuellement, impliquée dans quelles associations ou espaces collectifs ? Depuis quand et avec quelles responsabilités ?
- Dirais-tu que tu es leader dans ces espaces ? Pourquoi ?
- Des personnes à me recommander, qui vous paraîtraient intéressantes de rencontrer (coordonnées, présentation rapide et motifs de l'intérêt) :

Annexe 5 : Réponse d'une personne-relai ALN

« En lisant ton mail, je me suis dit que la tâche allait être pour le moins sinieuse... Un leader, qui plus est fondateur aujourd'hui... Est-ce que j'en connais finalement encore vraiment ? Pas sûr...

Et il peut être intéressant d'ailleurs, si d'autres te renvoient le même scepticisme embarrassé, que tu intègres d'ores et déjà ces réactions dans ta réflexion, comme un élément significatif en lui-même : attestant d'un possible changement, glissement vers de nouveaux vocables mais aussi peut-être de nouvelles formes de positionnement dans l'engagement.

En repensant aux travaux de mes ex-collègues et notamment ceux de J. Ion et de mon ex-directeur de recherche B. Ravon, j'ai tendance à penser que c'est une figure qui appartient plus aux formes d'engagement d'hier que de celles du moment présent. L'ère est davantage au post-it qu'à l'incrustation durable en la matière...

Ah oui, il y a bien encore des figures, des noms qui sortent ça et là dans le traitement médiatique (tel étudiant sur un mouvement de grève, tel personnage qui fait l'événement en rejoignant un mouvement de précaires, etc.) mais peut-on parler de « leader » ou de « charisme » au sens où l'entendait Weber ? Je n'en suis plus très sûre. On est bien d'accord que ce sont bien souvent sur des personnes emblématiques, médiatiques aussi que se construisent les mouvements mais la disparition rapide de ces mêmes figures sur nos petits écrans me fait penser qu'il ne s'agit alors plus d'une conduite à endosser et à mener sur le long terme, adossée à une vision de l'avenir que l'on voudrait meilleur, comme l'appelle (ou l'appelait?) la notion de « leader ». Cela rejoindrait en outre les travaux sociologiques ou philosophiques sur la question de la responsabilité (Ricoeur). C'est la raison pour laquelle je me demande s'il ne serait pas intéressant que tu puisses garder en tête un hypothétique distinguo entre « leader » et « personnalisation » ; je ferais bien l'hypothèse que l'on est passé de l'une à l'autre en quelque sorte même si le trait n'est sans doute pas si gros que je le dépeins ici... »

Annexe 6 : Entretiens retranscrits

Les entretiens ont rendu anonymes les personnes rencontrées, leurs lieux de vie ou d'investissement, les personnes citées, etc.

Par contre, il reste quelques « coquilles » se baladant ici ou là. Elles ont été corrigées dans les extraits utilisés au sein du mémoire afin de ne pas « perturber » leur lecture et leur compréhension

.

Isabelle

Entretien avec Isabelle – le 4 mars 2013

A son domicile – ses enfants sont dans la pièce à côté (bruit de fond)

Durée de la rencontre : 2h45

Durée de l'entretien : 1h57

NB : les noms des personnes, des organisations ainsi que des lieux ont été changés pour respecter l'anonymat.

Isabelle : et pourquoi dans l'éduc pop ?

Catherine : parce que c'est ce que je connais, ça me fait un terrain de comparaison pour après quand je vais croiser mon parcours et d'où je viens avec un peu ce que d'autres en racontent en fait

Isabelle : parce que du coup si tu spécifies éduc pop c'est que ça sous entend que dans d'autres milieux ça ne serait pas pareil, la question elle est là ?

Catherine : alors c'est potentiellement différent si je regarde, actuellement la littérature elle est beaucoup sur les questions économiques du leader, de leader dans son entreprise, tout l'aspect management, c'est très ré-utilisé dans ce champ-là. Et là quand je regarde les articles récents, c'est dans l'armée par exemple, c'est vraiment...

Isabelle : le héros...

Catherine : le héros, c'est si tu veux avoir un sens à ta vie, tu deviens leader dans l'armée

Isabelle : ah oui les pubs sur l'engagement dans l'armée

Catherine : oui, ils sont beaucoup dans ce registre là et le dernier où il y a beaucoup de littérature c'est leaders sociaux au sens, au niveau international, la mondialisation, tu vois des champs, par exemple des paysans sans terre de certains pays du sud qui vont travailler à la formation de l'émergence de leaders pour pouvoir dans certaines communautés faire en sorte qu'il y ait des choses avancées etc... Là on est à la fois sur des champs beaucoup plus politiques d'une certaine manière et puis pragmatique sur le côté il faut faire avancer, permettre, amener de l'éducation sur des questions qui les concernent très spécifiquement. Ou sur des questions de pauvreté dans des quartiers et tu retrouves ça plutôt à l'échelle internationale mais sur le côté altermondialiste, dans des mouvements un peu de ce type là.

Donc, moi je voulais te rencontrer, à la fois parce que j'ai besoin de faire un premier entretien et qu'il faut que j'essaie, ça sera le 1^{er} et plutôt pour... j'ai en fait j'ai qu'une seule question, une consigne qui est que toi tu puisses me parler si tu en es d'accord de ce qui est pour toi un leader, ce que ça évoque pour toi cette personne-là, dans des champs types associations d'éducation populaire, où toi dans des expériences, où dans ton parcours tu en as vu ou tu en as été, un peu sur...

Isabelle : du coup j'avais aussi envie de te demander avant de démarrer, pourquoi tu me demandes ça à moi ? Parce que par exemple quand Sophie est venue faire l'entretien, elle était dans la question du leader, même si elle le prenait pas, elle était légèrement décalée par rapport à toi comment tu l'abordes et parce que dans sa tête j'en étais un, mais c'est pas ton cas en fait du coup. Tu m'interroges moins sur mes expériences, que ce que je pense du leadership (ship ship) en général ?

Catherine : oui, mais quand même à partir de tes expériences, ce n'est pas l'un sans l'autre d'une certaine manière, c'est pas possible de faire l'un sans l'autre en fait.

Isabelle : (04 :14) Ben en fait si, je pourrais avoir des idées sur des formes de leader, ou des gens que j'ai croisés qui étaient dans cette posture sans moi l'avoir jamais été par exemple, mais oui, oui d'accord. Très bien, très bien nous allons pouvoir démarrer ! (rire).

Alors, alors, alors, moi je pense que j'ai commencé à repérer des gens qui étaient plutôt moteurs, j'utiliserai plutôt ce terme là dès l'instant où j'ai été dans des espaces où l'engagement politique se posait d'une manière ou d'une autre. Donc par exemple je dirais en gros jusque, quand j'ai été embauchée à l'union rurale dans le réseau des paysans, j'ai pas rencontré des gens moteur, j'ai rencontré des gens qui étaient en haut de l'échelle, qui faisaient marcher à la baguette en gros on va dire ça même si ça pouvait être des gens qui n'avaient pas de grosse baguette, c'était comme ça que ça marchait avec cette histoire de hiérarchie et de statut, et voilà tout ça c'était très organisé et étant du coup très jeune, sans beaucoup de formation. Evidemment je n'étais pas en haut de l'échelle. Et en tout cas pour ce n'était pas des gens moteur, juste des gens qui étaient tout en haut et qui dirigeaient les autres à la baguette. Dès l'instant où j'ai rencontré des gens moteur, c'était que, on changeait de milieu évidemment et c'était à la Maison des paysans que j'en ai rencontré et je crois que le premier mec vraiment moteur c'était Pierre R. qui était à l'époque coordinateur de la Maison des paysans il avait cette fonction, dans le Maine et Loire, et c'était un peu lui qui avait eu cette initiative de regrouper dans cette maison plusieurs associations et d'avoir envie de faire un peu mousser les affaires. Il était salarié, après il a changé il est passé à l'AFIP, je ne sais plus, il a fait plein de choses, il ne reste jamais au même endroit, tu vois, en 15 ans de temps, il a eu 3 ou 4 structures et maintenant il a tout arrêté et il est élu vert et il va peut être arrêter parce que ça le gonfle la politique politique, politicarde et il va reprendre un resto. Du coup les histoires de hiérarchie, de boutique c'est

vraiment pas important, c'est plutôt les parcours et donc comment est-ce que les gens ont toujours des envies et qui sont moteur avec ça et qui savent un peu entraîner les autres derrière eux. Alors comment ils les entraînent, je ne sais pas trop comment, peut être que les gens leurs font spontanément confiance, soit parce qu'ils sont séduits par les personnalités en question et probablement ils trouvent que ce qu'ils font c'est bien et donc ils les suivent. Donc il y a Pierre R., ça a été le premier et ensuite il y a eu d'autres types de leader mais que je n'ai pas trouvé entraînant pour moi parce que soit ils criaient trop fort, JMS de l'union rurale par exemple, alors c'était un leader pourtant pour le coup c'est un leader qui, c'est lui qui était porte parole de l'union rurale, on pourrait dire que c'était le leader n'est-ce-pas de l'union rurale et qu'il parlait pour les autres et que les autres l'avaient élu pour ça, pour moi ça n'était pas vraiment un, genre il m'agaçait et donc j'avais pas envie c'est vrai que la question du leader probablement elle pose les questions aussi, c'est un peu ta relation toi avec des individus qui vont t'entraîner quelque part. Je dirais que le leader pour moi ce serait ça, « le bon leader », un truc comme ça (rire partagé). Se pose la question de la légitimité évidemment là-dedans, c'est toi qui accorde la légitimité à quelqu'un et du coup tu vas le suivre parce que tu as envie d'être séduit par lui les 2 en même temps et puis ce qu'il fait correspond bien à tes valeurs et tu as envie de mettre de l'énergie quelque part et donc tu vas suivre (on peut pas couper le siffler au pif !!!). Après l'union rurale, il y avait tous les gens de ATT (8 :52) qui étaient tous des moteurs, c'est intéressant ATT parce que ils étaient tous moteur, ils étaient cinq, moteur sur une même structure qui allaient tous dans le même sens et en même temps et à l'intérieur de leur petit espace, C. pour la poterie, R. pour la culture plus largement, B. sur les projet de fonds, recherche de financement, ils étaient tous moteur dans leur petite partie et ils tiraient tous dans le même sens pour ATT. En tout cas au début d'ATT ça faisait pas très longtemps que l'aventure avait commencée tout de même. Ça c'était aussi alors finalement une structure associative qui ne fonctionnait qu'avec des leaders et les leaders ils ne se tiraient pas dans les pattes, non, non, ils ne luttaient pas pour le pouvoir, ils allaient juste tous dans le même sens et je pense qu'ils avaient beaucoup de plaisir à travailler ensemble. Et après je suis arrivée au ABCDE, évidemment il y avait un gros leader, c'était ML. à cette époque, et puis, il y avait Amin aussi qui avait un peu pour moi... Alors Michel à l'époque quand je suis arrivée au ABCDE, c'était un leader qui me faisait peur, parce que j'avais pas trop travaillé avec lui et Amin aussi c'était un leader mais beaucoup plus accessible et donc beaucoup plus sollicitable directement. C'est ça, après il y a les leaders avec qui tu travailles et des leaders avec qui tu oses moins travailler, bon c'était un peu ça. Pour le coup on pouvait observer que Michel, le leader du ABCDE, du mouvement des ABCDE, je ne sais plus si à cette époque s'il y en avait plusieurs ou pas, il était aussi en plus directeur de la structure, tu croisais plusieurs... là il était nommé quelque part, il avait ce statut et Amin lui, l'avait moins puisque lui venait de créer sa petite boutique à Magma, il était directeur, enfin il se nommait pas directeur puisqu'il bossait tout seul et il venait juste d'embaucher Ben et moi j'arrivais juste après. Lui-même, montant sa boutique, étant dans l'expérimentation, il n'y avait pas de titre. Et donc ben oui c'était deux moteurs et c'est toujours deux moteurs d'ailleurs, et pour le coup après j'ai pu rencontrer que des moteurs comme ça que je légitimais moi et j'ai plus était vraiment confrontée à des leaders juste hiérarchiquement repérables et à qui je devais me plier. Donc probablement ça m'a entraîné à être moi-même moteur en fait. Je pense que tu deviens facilement moteur quand tu as des espaces pour le devenir et que probablement tout le monde peut être moteur, il faut juste avoir l'espace pour le devenir et probablement aussi sans doute une manière de fonctionner et un caractère qui craint pas trop de se mouiller et de se dire si je m'embarque dans ce machin, ça va peut-être me retomber sur le nez, bon on le sait, on le fait quand même le jeu en vaut la chandelle, probablement il ne faut pas avoir trop peur de ce que les gens vont penser, bon voilà, probablement peut-être qu'il ne faut pas trop se poser de question sur ce que les gens pensent ou pas. Alors après, donc moi-même je suis devenue un peu leader où j'ai eu l'espace pour le devenir, en bossant à Magma et en étant salariée de cette structure. Alors à l'époque je faisais de la coordination de la formation mais on peut pas vraiment dire que j'étais leader là-dedans, disons que j'organisais un peu le machin, je faisais croiser des gens, je rencontrais des stagiaires je faisais des liens, bon, c'est un peu mon fonctionnement de faire des liens tout le temps avec des gens, des événements enfin voilà, mais on peut pas dire que j'étais leader. Et du coup j'ai commencé à devenir leader quand il s'est agi de travailler sur la création du xyz. En fait au début je pense pas que je l'ai été mais c'est seulement après que je le suis devenue. Moi au départ j'avais juste une fonction d'animer un groupe d'habitants sur est-ce que vous avez envie d'un xyz ou pas. (14 :03) J'animais les réunions, évidemment je prenais des notes, je relançais les questions et tout et tout, donc j'avais un peu de pouvoir au niveau ce qu'on fabriquait, c'était moi qui animait, qui faisait les comptes-rendus, c'était moi qui relançais les gens, c'est ça en faisant on prend plus de... on a plus de pouvoir sur les choses évidemment quand on maîtrise les choses et que l'on peut les faire bouger un peu à notre initiative quoi. On a beaucoup travaillé, j'étais pas la seule d'ailleurs pour monter ce xyz et après on a commencé à embaucher une personne et deux, puis trois. Et il se trouve que historiquement comme j'étais à l'initiative quelque part, j'étais pas la seule à l'initiative du projet, parce que Amin y était au début, mais Amin très vite s'est retiré et m'a laissée organiser tout ça et donc dans la tête des gens j'étais devenue la référente obligée, l'histoire, machin, tu vois, et donc ça, ça a probablement joué dans la relation après qu'ils ont eu ensuite avec moi, mais moi j'ai pas changé en fait, je

faisais toujours de l'animation, de repérer des gens, de mettre des gens en liens, et de proposer des espaces et d'animer ces espaces, j'ai pas changé, mais seulement la bête xyz à grossi et il y a des gens qui sont arrivés qui avaient moins de savoir sur la question d'envie, y a eu une espace de relation, de truc qui on fait que aux yeux des autres j'en savais plus que les autres, probablement ils m'ont légitimée à un moment. Et alors le truc c'est que quand il y en a qui commence à te légitimer, qui eux-mêmes ont des relations avec d'autres, probablement ils parlent de toi du xyz, pouf, ça se propage comme ça, tu deviens le référent pour tout le monde alors que si untel n'avait pas croisé truc qui te prends « pour un leader » et bien tu ne le serais pas pour untel, tu vois ce que je veux dire, ça se propage et ça fait fantasmer aussi évidemment. Dans la propagation il y a ça aussi. Parce que au début les tous premiers qui bossent avec toi ils te légitiment sur ce que tu fais parce que tu le fais bien probablement et puis après ça devient quand tu passes, le second flot de personnes qui arrivent au niveau du xyz et qui te connaissent pas directement, mais qui ont entendu parlé de toi et qui te croisent une fois dans une réunion, tout de suite il te mettent dans un espèce de machin et hop fantasme, alors évidemment fantasme et puis après ce complique encore les histoires de relations quand tu es leader, mais c'est peut-être pas la question que tu poses, je m'écarte un peu mais je pense aussi que dès l'instant que tu es entre guillemets repéré comme chef d'une équipe de salariés » et puis du coup tu es un peu le patron parce que toi tu n'es pas salarié tu es bénévole et ensuite tu passes dans le CA ou là là ! tu passes dans le CA tu deviens patron, tu deviens leur employeur. Même si toi tu t'en fous, c'est pas ça que tu travailles, c'est juste le projet du xyz et ben ça change les affaires et tu deviens sale patron, parce que c'est quant même l'idée que les patrons sont des salauds (*rire*) que ce soit dans le monde associatif ou pas, en tout cas avec les jeunes qui arrivent, parce que c'est toujours des jeunes en l'occurrence et probablement à la fois un choix car envie de les former et probablement parce que les jeunes il cherchent tous du taf et puis les projets culturels ça leur plait, donc c'est plutôt des jeunes qui arrivent, ils ont quand même comme ça cette génération souche, enfin moi je suis assez jeune, mais je n'avais pas ce type de relation salariat parce que mes parents étaient indépendants, ça change sur l'idée de ce que c'est un salarié, et de ce que c'est un patron, de l'idée du patron qui a été un peu transfusée par les parents et là oui c'est compliqué le leader, tu n'as plus envie d'être leader, y a un moment, non, non je suis pas leader je m'en vais, au revoir, débrouillez-vous, puisque c'est ainsi débrouillez-vous (*rire*). Après faut pouvoir, ce que je disais tout à l'heure il faut pas avoir froid aux yeux, à la fois c'est une position confortable, tu as un peu de pouvoir sur les choses, et sur les gens, mais en même temps ça peu vite se retourner dans le mauvais sens, en fait tu passes pour un vrai salaud même si moi je pense que je ne suis pas un salaud, personne pense de lui-même que c'est un salaud, mais en l'occurrence, bon, bref, essayer de faire des choses pour que tout se calle bien, ça n'empêche pas, il ne faut pas avoir peur de déplaire parce que je crois que dès l'instant où tu es repéré comme leader, il faut avoir... bon dès l'instant où je deviens leader je serais forcément salaud pour quelqu'un ou pour quelques-uns forcément, c'est comme la tâche d'huile tout à l'heure à savoir une fois que tu es leader pour quelqu'un tu deviens leader pour beaucoup même s'ils ne te connaissent pas directement, ils fantasment dans l'idée et dans le même genre si tu es un gros salaud pour quelqu'un et bien pouf ! Après tu es un gros salaud pour beaucoup aussi exactement avec le même mécanisme d'avant. Il faut pouvoir avoir envie d'être un salaud même si tu ne l'es pas. Qu'est-ce que tu fais de ça évidemment, ça te fait faire du mauvais sang comme on dit, quand même c'est pas très, c'est pas super... ça ne fait pas plaisir quoi, de paraître méchant aux yeux des autres.

Catherine : (20 :42) et qu'est-ce que tu fais de ça justement ?

Isabelle : qu'est-ce que je fais de ça ? En fait j'ai eu deux techniques. La technique c'était de dire : bon, en plus moi j'avais... avec le xyz c'est un peu biaisé, en fait on peut dire... moi j'ai créé le xyz, mais je ne l'ai pas créé toute seule ce xyz et puis dans ma tête, jamais je n'imaginai être directrice du xyz, ça n'a jamais été mon objectif si tu veux. Donc j'ai monté ce truc et l'idée c'était de faire mousser les affaires et de faire arriver des gens, de former les gens pour faire qu'après ils puissent avoir une autonomie sur cette affaire-là. Et donc c'est ce que j'ai fait, mais ça n'a pas empêché, du coup... Je n'ai jamais eu de titre là-dedans, enfin si, j'ai eu le titre de président, mais on me l'a donné d'office donc c'est un peu compliqué, en tout cas je n'ai jamais eu de titre au niveau hiérarchique dans l'équipe de salariés. J'étais pas directrice, j'étais pas rien du tout, mais je venais en tant que bénévole sur mes congés maternité, étant en congés mater, former les nouveaux. Je transmettais tout ce que je pouvais, j'écrivais des dossiers avec, dès fois j'écrivais des dossiers dans mon coin parce que ça allait plus vite et puis ça permettait d'avoir quelques sous pour continuer de salarier les gens et qu'ils puissent continuer à apprendre des nouvelles choses, bon voilà, tout était toujours transmis, je gardais rien, je cachais pas que j'avais déposé un dossier un tel ou que j'avais été voir un tel, non, c'était complètement partagé, ouvert, je ne faisais pas de rétention de formation, pas question. Donc dans l'équipe de salariés j'avais pas de statut, après je suis devenue présidente de la boutique, parce que quand on a, on avait un premier CA où moi j'étais pas dedans, je crois, j'étais encore salariée de Magma, et donc j'avais un titre de salariée de Magma enfin, et après, ou avant, enfin je sais plus, enfin je sais plus comment ça c'est passé, il se trouvait que personne ne voulait être président et aussi l'histoire de la licence, il fallait qu'elle soit portée par quelqu'un, enfin c'était un peu compliqué, personne ne voulait trop s'engager. Car quand même le titre de président, c'est quand même engageant en plus avec

une licence, enfin bref, un lieu qui s'ouvrait mais on n'était pas trop clair sur les histoires de : est-ce que l'on peut ouvrir comme ça, est-ce qu'on a le droit d'ouvrir un lieu, est-ce qu'on a le droit de faire à manger, est-ce que le truc va pas nous tomber dessus pour nous faire des contrôles, machin, machin. Forcément, il y a des gens que ça pouvait inquiéter, il y avait pas vraiment de gens motivés pour être président si tu veux, et donc à la fin tout le monde à dit : à mais toi Isabelle tu serais très bien comme présidente, ah ben oui les gars, mais c'est pas trop mon truc, mais si vous avez personne qui veut être président, moi je serais bien présidente par défaut mais l'idée c'est de ne pas rester là longtemps, je vous prévient, oui, oui. (24 :07) Et donc je suis arrivée, j'étais présidente à la fin, je n'ai pas été très longtemps et puis après moi je continuais de bosser comme d'hab avec les autres quoi et je pense qu'en même que peut-être c'est pas ça, mais je me suis dit il y a quand même eu un basculement à un moment donné dans la relation avec les salariés. Je ne sais pas si c'est parce que, ayant de plus en plus de monde à coordonner tu es plus dans cette espèce d'intimité que tu peux avoir quand tu es à deux par exemple, tu as une autre forme de relation, tu dois inclure des nouveaux, donc probablement tout ça, ça devient plus compliqué la relation entre les individus, et sûrement que tu dois faire des impairs même sans t'en rendre compte tu vois. Alors je ne sais pas si c'est l'augmentation de l'équipe ou alors le titre qui est arrivé à un moment donné, qui correspond d'ailleurs à peu près à l'augmentation de l'équipe, ça s'est fait un peu en même temps tout ça. Je sais pas de quelle manière ça peut jouer d'avoir un titre ou pas, ça doit jouer quand même, même ne serait que symboliquement même si toi tu ne changes pas trop ta manière de faire. Alors après du coup, oui, je suis devenue la vilaine patronne, enfin oui forcément et puis...qu'est-ce qui c'est passé...ah oui j'exagère un peu, je pense pas que je sois devenue la vilaine patronne, non j'exagère (*rire*) je crois qu'on me diabolise facilement dans la mesure où j'ai toujours des avis moi sur les questions du xyz, (25 :52) puisque j'aime bien le xyz et puis je suis partie du xyz, officiellement je ne fais plus partie du CA, mais en même temps je reste attachée au xyz, je vois bien qui y bosse, je vois bien les relations avec Magma, je vois bien les projets tu vois. Je suis partie du xyz en disant au xyz : « dis donc, tiens l'année prochaine on ferait pas un projet itinérant en étant sortie du xyz j'entraînais le xyz sur un projet itinérant, j'en suis partie, mais en même temps je continue d'être un peu, à suivre ce qui se passe, même si je ne suis plus dans les petits papiers du matin au soir. Oui mais je ne pense pas que j'étais la mauvaise patronne, mais en tout cas facilement diabolisable pour aussi tous les individus qui sont arrivés après que je sois partie et qui entendaient parler de moi et qui les emmenaient sur des projets complètement compliqués quand même je crois sur l'itinérance l'année dernière, qui n'étaient pas du tout prêts à reconnaître que moi j'allais les entraîner là, moi qu'ils ne me voyaient quasiment jamais et dont tout le monde parlait avec une espèce de « ah » je ne sais pas d'ailleurs comment, mais j'ai su par oui dire que c'était probablement un peu problématique la façon dont j'avais été, comme ça complètement fantasmée. Bon enfin bref, mais... moi ma manière c'est de dire je ne fais plus partie du CA et puis je travaille avec le xyz en sollicitant le xyz comme n'importe qui peut le solliciter à savoir puisque c'est un espace qui est ouvert aux propositions des individus qui sont adhérents du xyz, même pas adhérents d'ailleurs ils peuvent le solliciter comme ça, et bien si on faisait un projet itinérant, alors moi j'ai sollicité et ils ont tous voté oui dans le CA et moi j'y suis pour rien dans l'affaire, et puis y a eu cette histoire de projet itinérant et puis le projet itinérant va falloir faire un groupe de travail et puis Charlotte la salariée elle n'avait pas le temps de s'en occuper, donc qui s'en est occupé et bien évidemment c'était moi avec Julie en appui à Magma et puis il y avait le service civique qui animait aussi. Disons que je me suis dégagée un peu du quotidien et comme ça je ne me prends pas toutes les questions compliquées. J'imagine que je suis assez diabolisée, mais en même temps moi ça ne me touche plus trop puisque je ne suis plus dans ces espaces et que je laisse couler et je me dis que c'est le temps qui fera que c'est les gens qui mettront de l'eau dans leur vin et puis et je pense que eux-mêmes après prenant les responsabilités qui vont avec, se retrouvent confrontés aux mêmes choses, c'est-à-dire ils vont se retrouver dans la situation où j'étais avant, donc je ne me fais pas de soucis en fait, ça devrait se passer à peu près comme ça. Voilà, je retombe... Après je continue de m'occuper, je suis dans le CA de Magma maintenant, j'ai glissé du CA du xyz au CA de Magma en me disant, moi ça m'intéresse toujours d'avoir un pied dans une vie associative que je trouve intéressante, que je trouve bien, qu'il faut soutenir et bien si je ne peux plus être dans le xyz parce que je suis diabolisée et bien je vais à Magma, comme à Magma, j'étais... voilà. Evidemment, ils ne se posent pas ce genre de problème à Magma probablement parce que c'est pas le même projet. Il y a un mode de gouvernance qui a été installé depuis le début par Amin et qui fonctionne assez bien à savoir que du coup c'est bien, pour Magma en tout cas, qui pose pas la question du leader de la même manière. C'est-à-dire en fait que bizarrement au xyz c'est tous des jeunes qui ont été embauchés et en plus ils ont tous une idée du mauvais patron dont je te parlais tout à l'heure mais en plus ils ont une idée sur l'autogestion, l'autonomie, le machin, le truc, pas de hiérarchie, ils sont jeunes tu vois et puis c'est vrai la révolution, la révolution, je caricature, mais c'est un peu ça. A Magma, le CA est complètement composé de gens différents, d'une autre génération, que Amin a été sollicité comme appui, plutôt entre guillemets appui représentatif sur le territoire, des gens qui étaient un peu investis pas que dans Magma, mais beaucoup dans d'autres choses justement et que c'était pour ça que Amin les avaient sollicités parce qu'ils pouvaient vraiment être des espèces, de je ne sais pas quoi, en tout cas ils avaient un peu d'appui dans le

coin, ils connaissaient des gens, ils faisaient leur vie ici tu vois. Ils ne sont pas venus au CA de Magma comme on vient au CA du xyz pour participer d'un projet, d'un truc, culture, machin, ils sont arrivés là parce que Amin les a repérés, il a été voir un tel, un tel en leurs disant : « dis donc ce serait quand même bien d'avoir ta vision des choses sur tel ou tel aspect et hop après les gens sont arrivés au CA (31 :10).

Ces dernières années ça c'est un peu ouvert mais pas du tout sous l'impulsion de Amin en fait, sous l'impulsion des nouveaux salariés qui en arrivant là trouvaient quand même un mode de gouvernance un peu directif, hein ! parce que c'était Amin qui animait les CA, Amin qui racontait etc. et puis tout le monde disait ah ben oui, on comprend pas tout, mais ça nous semble très bien et de toute façon on te fait confiance. Et puis ça du coup pour les nouveaux salariés c'était problématique parce que rebelote, quoi mais non, quand même, il faut pouvoir, mais tu n'es quand même pas le chef, et puis un CA normalement, c'est un CA qui dirige dans une association, moi j'ai entendu ça, j'ai appris ça et donc je comprends pas pourquoi le CA ne fait pas plus son office d'employeur et de chef parce que normalement c'est le CA qui fait le chef, c'est pas Amin L.. Et bien tout doucement Amin a lâché un peu du truc, en disant au début il disait mais n'importe quoi, n'importe quoi et puis peu importe si ça marche bien comme ça je ne vois pas pourquoi... et puis après tout doucement il y a eu des CA ouverts, machin et donc il s'est fait attraper, entuber Amin (32 :22). En tout cas c'est pas Amin qui s'est fait attraper, c'est que à un moment donné, le CA de Magma a un peu changé a fait entrer des nouveaux gens, mais quand même Magma c'est tellement complexe, il y a tellement de choses, que et ben forcément les gens qui viennent là ils ont peu de prise finalement sur ce qui est raconté par les salariés donc ils font confiance ou ils ne font pas confiance, s'ils font pas confiance c'est que ça les gavent d'entendre parler de truc qu'ils ne peuvent pas très bien comprendre et donc ils s'en vont ou ils ne viennent pas et ça fait de l'absentéisme au CA tu vois ou alors ils viennent, ils essayent d'avoir les trucs et dans ce cas là l'équipe est sollicitée, l'équipe salariée est sollicitée par le cercle pour avoir plus d'informations pour mieux comprendre mais pas du tout pour donner des directions, ou participer à l'action au quotidien bien évidemment. Ce qui est moins le cas dans le CA du xyz, le CA du xyz il prend part beaucoup plus au projet, aux choses et tout, enfin en tout cas c'était l'idée d'avoir un fonctionnement d'un lieu culturel qui soit, qui essaye de tenter un mode de gouvernance qui soit plus collectif. (*Silence 6'*) A la fois, moi je résistais un peu là-dessus et ce sur quoi moi je renvoyais toujours c'était non mais en fait l'idée ce n'est pas que les gens donnent leur avis sur tout l'idée et l'important c'est de former les gens au CA pour leur donner la capacité après d'avoir prise sur les choses et du coup d'être moteur sur telle ou telle chose. Mais ça me paraissait un peu compliqué d'entraîner des gens sur des questions qui étaient quand même complexes parce que tu vois le xyz même si c'est moins compliqué que Magma, c'est quand même bien compliqué et voilà, mais après tu t'épuises à lutter tout seul contre les espèces d'utopies qui sont. Parce que pour le coup le xyz il y a beaucoup plus de salariés que dans Magma et beaucoup plus jeunes et voilà, donc, pff, tu dis et bien testez faites votre truc vous verrez bien mais en attendant évidemment ça pose plein de problèmes. Et puis le CA il se renouvelle beaucoup plus rapidement au xyz qu'à Magma, donc à chaque fois il faut reformer et donc c'est épuisant, à la fois l'équipe bouge tout le temps et le CA bouge tout le temps quoi et donc c'est pas facile en fait. C'est un peu épuisant et donc comme j'étais fatiguée, j'ai décidé d'être menuisière comme ça je suis seule leader dans mon atelier maintenant, plus personne ne m'emmerde !

Mais après il y a des leaders qui sont mieux acceptés que d'autres je pense. Amin c'est quand même un leader qui est très leader, mais il est tellement sympathique, et tellement diplomate (*rire*) que bon, voilà tu vois c'est un leader, c'est un fameux leader tu sais, tout le monde aime bien Amin je pense. En tout cas il y a beaucoup de gens qui ne craignent pas de le suivre et après je pense par exemple la figure de Michel pour comparer deux figures de leader qui sont proches de moi aujourd'hui dans ce que j'ai vécu, ben oui probablement Michel il pose beaucoup plus de problèmes parce qu'il est probablement beaucoup moins agréable, entre guillemet agréable, diplomate on va dire et donc il y a des manières d'être du leader qui font que quand même ça joue, ça doit vraiment jouer, ce n'est pas qu'une question... (36 :27). En fait, Michel il est très juste à chaque fois en gros, presque à chaque fois même si c'est pas toujours, toujours en tout cas on peut pas dire que ce soit un chef type, voilà moi aussi j'ai des représentations après tout pourquoi pas, je les assume, un chef type je suis en haut de la pyramide et je vous demande de faire ça, ça, ça pour telle ou telle raison et vous moufiez pas vous faites ce que je vous dis et baste, il est pas comme ça. Mais probablement il a une manière d'être qui doit renvoyer plus de choses aux gens, alors ça fait un peu peur, ou je ne sais pas trop quoi, j'en sais rien. Il est beaucoup plus contesté en tant que leader Michel que Amin alors que pourtant, alors qu'ils ont la même, je ne sais pas comment dire ça, ils ont le même espace, la même charge d'investissement, je sais pas comment dire ça, tu vois ce que je veux dire, il faudrait le dire mieux mais j'ai pas les mots là tout de suite et pourtant je pense que Amin est beaucoup plus apprécié en tant que leader, en tout cas beaucoup moins attaqué du genre oui lui le mauvais chef quoi... Il y a aussi des manières d'être qui sont en fait pas du tout liées à ce que les gens font, mais à ce que les gens renvoient comme fantasmes, tu peux pas avoir prise sur ça, parce que tu as la tête que tu as et tu as les hormones que tu as et je sais pas en plus avec les inconscients qui se mêlent là-dedans tu vois, les histoires de transfert ça doit jouer (*rire*) évidemment parce que on a tous des à ben oui de façon un peu impulsives, lui il a l'air sympa et lui il a pas l'air sympa du tout. Bon il faut croire que les grands maigres à lunettes, peut-être pas maigre, mais les

grands à lunettes d'un air un peu sages, sont plus appréciés que les petits nerveux (*rire*), avec des chaussettes à carreaux (*rire*) dans l'inconscient collectif (*rire*), il doit y avoir un truc. (*Silence 4'*)

Alors ça je ne pense pas que ce soit propre aux associations d'éducation populaire, après si on parle de façon plus large pas forcément l'éducation populaire, mais le monde associatif en général, sur des projets qui sont du coup des projets d'intérêts communs qui ont l'habitude, entraînent une petite équipe déjà, parce que tu ne fais pas une asso tout seul sinon ça sert à rien, c'est plutôt des histoires de collectif, d'organisation d'un collectif. Je dis le mot collectif alors je sais qu'il est connoté mais je sais pas trop dire autrement, c'est-à-dire collectif j'entends plusieurs personnes soutenant, ayant envie de soutenir le même projet tu vois, c'est ça pour moi un collectif. Je ne suis pas du tout dans un collectif avec un K, le kolkhose comme dirait l'autre et ou le collectif autogéré, je suis pas là-dedans je suis juste dans la quantité. Mais la façon dont c'est organisée à l'intérieur, le temps à mon avis joue beaucoup c'est-à-dire, ceux qui sont là au début et qui durent ont vachement de prise sur les autres, à la fois parce que probablement ils ont des liens, ils font des liens que les autres ne peuvent pas faire et donc ils sont plus réactifs probablement, pas forcément plus pertinents, mais en tout cas plus réactifs et surtout les autres de part l'ancienneté leur accorde probablement plus d'importance qu'il n'en faut ou qu'il n'en faudrait. Donc il y a des trucs où tu n'as pas bien de prise dessus même si c'est hyper bien organisé, alors probablement plus c'est organisé et moins il y a de fantasme, d'autogestion et de machin, et plus c'est facile d'esquiver... la question de l'accusation... En fait, le leader c'est vachement positif comme truc, je me rends compte en le décrivant je parle plus des inconvénients d'être leader et ce qui va arriver après et je ne parle pas trop des avantages d'être leader, je ne sais pas si on peut parler d'avantage avec leader, je ne pense pas qu'on peut parler d'avantage avec leader, ce qui est sûr c'est que quand tu es leader et bien en gros tu fais avec d'autres ce que tu ferais probablement tout seul avec beaucoup moins de plaisir, donc tu vois en fait c'est partager un délire avec d'autres gens et donc en fait c'est vachement, ça envoie plein d'énergie, ça te fait réfléchir (42 :00), ça t'emmène là où tu ne serais pas aller tout seul probablement, c'est génial en fait d'être à la fois de faire partie d'un collectif et en même temps de pouvoir être moteur dans ce collectif, si on revient sur la question du moteur, puisque le moteur il est moins chargé en critique que le leader, le leader il fait un peu toujours mauvaise figure toujours. Le moteur, le moteur, c'est vachement d'être moteur dans ce qu'on fait, d'avoir des initiatives et tout, c'est très formateur ça te fait avancer dans la vie, ça te fait faire des choses... Je dirais d'être moteur... c'est bien, tu t'autorises à faire des trucs que probablement que ceux qui ne sont pas moteur s'autorisent pas (*rire*), il y a quelque chose de jouissif d'être moteur en fait. Pas jouissif dans le sens psychanalytique du terme, mais juste ça fait plaisir quoi. En tout cas moi j'aime bien avoir des idées loufoques et de trouver quelques amis qui disent ben oui c'est une bonne idée, allons-y (*rire*).

(*Silence 10'*) Par exemple il y a une autre forme de leader qui est assez récente pour moi et qui n'est pas du tout dans le cadre du travail, parce que ça c'était quand même dans le cadre du travail, que ce soit bénévole, salariée, peut importe quelque soit les statuts pour moi ça fait partie de mon travail, ça faisait partie de mon travail. Là, je chante avec... l'année dernière je chante avec Julie, donc ma voisine et amie, et Daphnée qui n'est pas ma voisine mais qui est aussi mon amie on chantait à trois et puis là cette année on a ouvert notre groupe de chant, n'est-ce pas, à d'autres nanas : Marie, Céline, qu'on ne connaissait pas forcément, Céline on la connaissait pas, Claire elle vient juste d'arriver elle a l'air très sympathique, Marie l'on l'avait déjà croisée une paire de fois... Et dans ce groupe de chant y a, on pourrait dire ça fait moitié moitié, ça fait trois leaders et trois qui suivent, donc moi cette fois je fais partie de ceux qui suivent et dans les leaders on a Daphnée, Julie, Céline et en fait elles sont leaders, elles sont moteurs parce que, elles aiment ça le chant, parce que ça fait beaucoup plus longtemps que Claire, Marie et moi, quoique Marie a fait pas mal de musique, mais probablement elle a pas ce tempérament, en tout cas elles ont quand même de l'expérience à la fois en trad' et aussi au niveau de techniques de chant...

Catherine : ceux qui ont de l'expérience c'est ceux qui sont moteurs ?

Isabelle : oui ceux qui sont moteurs, en plus tu vois il y a des espaces qui se dégagent dans le travail du chant, toujours à un moment où tu t'échauffes, c'est souvent Daphnée qui fait l'échauffement, qui donne un peu des directives là si on faisait ça ça, ça ferait travailler ça, des fois Julie elle s'y met elle rajoute quelques exercices et puis après proprement dit t'as... ça déjà que tu puisses animer le temps qui va servir au travail après c'est quand même une certaine forme de... ben voilà. Ça te donne du pouvoir hein parce que tu fais travailler les gens en fait, bon je vous dis qu'il faut faire tel ou tel exercice, regardez je le fait hop et vous me suivez, oui, oui, d'accord, et puis après quand tu travailles n'importe quelle chanson, bon on l'a plus ou moins toutes entendue plus ou moins, parce que dès fois il y en a qui ne connaissent pas la chanson et puis on a toutes une idée de comment est-ce qu'on voudrait la chanter. On prend spontanément des voix et on essaye, mais quand même dans ce travail de mise en lien des voix il y a encore une fois, mais là pour le coup c'est Céline qui est calée là-dedans et qui a beaucoup de pratique de chant dans les musiques Trad, Daphnée et aussi Julie qui sont plutôt sur le rythme, elles ont toutes leur spécialité si tu veux, mais là encore il ne s'agit pas juste de caler les voix, moi par exemple j'essaie de caler des voix, je ne saurais pas dire, j'entends si c'est beau ou pas mais je prends pas moi le truc de dire alors là toi si tu faisais ça, ça ferait peut-être ça, moi je chante, je propose une voix et puis voilà, c'est, c'est pour le coup, Daphnée, Julie et Céline

qui sont plus moteurs là-dedans. Tu vois, donc, c'est vrai que ça se passe très bien, moi j'observe ça avec attention et puis en même temps comme je ne suis pas moteur, je suis plus dans l'observation, je remarque des petits trucs, je me dis où là là ça va fritter entre deux moteurs, ouh la la, vite on va mettre un peu d'air là, il y a besoin d'un peu d'air et moi je mets un peu d'air quand je vois qu'il n'y en pas une qui va lâcher sur l'autre parce qu'elles ont toutes des avis différents, mais elles sont tellement moteurs que elles voudraient toutes que ce soit comme elles l'ont pensé parce que c'est vachement mieux et en plus le chant ça met de toi... ouh la la, bon je vais faire une petite vanne pour détendre la situation et ben oui évidemment ça arrive (48 :02). En fait, finalement moi là-dedans même si je ne suis pas moteur et si je ne suis pas légitime et tout, tu as quand même toujours des petits espaces d'action, c'est pas parce que t'es pas moteur que tu ne peux pas agir. En fait c'est pour ça les gens ils se font toujours une montagne du moteur ou du leader et j'ai envie de leur dire à chaque fois arrêtez, sortez-vous les doigts du cul faites pareil, enfin je veux dire pourquoi il y en aurait qui... mais même en l'étant pas officiellement tu as plein d'espaces d'action, il faut juste les repérer et puis pas être dupe que toi aussi tu as plein de... finalement dans l'histoire du xyz, ceux qui ont eu plus de pouvoir sur le quotidien ce n'était pas le leader pour le coup, c'était même les autres. Le leader se faisait tellement d'ascendant, c'est-à-dire moi pour essayer de ne pas fâcher machin pour que machin puisse continuer de bosser avec machin. Bon parce que machin n'avait pas compris il fallait qu'on refasse un petit temps de travail, de s'inquiéter de savoir si tout le monde était à peu près... bon et au final ça t'use et tu lâches sur des trucs que tu n'aurais jamais lâchés si il n'y avait pas une sorte de pression un peu psychologique aussi, même moi je me suis trouvée en état de mauvaise conscience, même si en fait objectivement il y avait pas lieu d'être, mais tu ne peux pas t'empêcher d'avoir mauvaise conscience de ça. Ca aussi c'est un mythe le truc du chef. Alors évidemment dans certains cas, il y a un abus de pouvoir et où les chefs sont des affreux, ça existe, on est d'accord, mais en même temps il y a aussi énormément de... une figure, une mauvaise image de la chose qui fait et ben oui il faut un peu se dégager la tête d'avoir mauvaise conscience. On pourrait facilement avoir mauvaise conscience et du coup s'empêtrer dans des machins, alors que si on avait pour le coup vraiment été directif, vraiment, finalement non, et puis parce que c'est comme ça parce que j'ai décidé et bien comme tu n'as pas été directif finalement tu es drôlement plus emmerdé, ça prend plus de temps et c'est pas plus facile pour l'équipe. Au contraire, c'est peut-être même plus difficile parce que faut leur demander de travailler là où ils ont pas envie de travailler. Alors en plus quand tu les fais travailler là où ils n'ont pas envie de travailler finalement malgré ce qu'ils disent ils t'en veulent deux fois plus (rire) oui c'est vrai, non mais c'est compétemment dingue. Donc en fait il y a du plaisir à être leader, seulement il y a de la souffrance d'être leader dans cette ambiance bien pensante de gens de gauche, encore une fois je caricature mais... Et puis en fait voilà quand finalement tu n'es pas leader comme quand je ne suis pas leader dans un groupe ce qui n'est pas le seul espace où je ne le suis pas, ben finalement je me rends compte que, moi ça ne me gêne pas que les autres soient leader alors pas du tout et puis au contraire ça m'arrange en l'occurrence et puis j'ai quand même un peu d'espace de pouvoir en actions, je peux mettre, je peux chanter la chanson enfin la voix que je veux, je l'accorde quand ça va pas évidemment. En tout cas bon... Alors je sais pas si... En fait je disais que c'était un autre espace, que c'était pas un espace de travail, effectivement c'est pas un espace de travail je ne sais pas comment... en même temps c'est un espace de travail, même si c'est un espace où l'on se fait plaisir tu vois, on a chacune, on est amateur, c'est à côté de nos boulots, à côté de nos vies c'est dans ce sens-la que je dis que ce n'est pas un espace de travail. C'est à côté de nos vies de tous les jours, on se fait plaisir et puis... et en même temps on travaille vraiment et donc pouf il revient, les questions de comment est-ce que tu gères les relations entre individus quand les individus sont en train de travailler autour d'un même objet. Et du coup c'est plus vraiment la question du leader mais en même temps je ne sais pas si c'est une bonne question, la question du leader, je ne sais pas si ça a vraiment du sens. Après il y a des tas de représentation là-dessus mais en fait la vraie question c'est ça : quand il y a un objet de travail en commun et bien les gens ils attrapent l'objet avec ce qu'ils sont. Donc quand ils sont fatigués ils râlent, quand ils sont pas fatigués ils ont de l'énergie, trop d'ailleurs, et les autres qui sont fatigués leurs disent « ouh la la » donc il y a des différences de rythme, des différences de maîtrise de l'objet, il y a des humeurs, il y a des problèmes dans la vie à côté que tu sais pas. Tout ça, ça vient s'imbriquer dans le travail évidemment puis ça rend les choses compliquées et comme tu ne peux pas être toujours à l'écoute de tout le monde parce que sinon t'avances plus, oui non, oui t'avances plus en fait, non t'avances plus et bien pour l'avoir testé au xyz à un moment donné je m'étais dit : bon là ça va pas du tout, en fait c'est qu'elles vont pas bien dans leurs pompes, alors on va ralentir la machine et on va prendre du temps sur, on va travailler sur bon écoute, où est ce que tu en es là ? et là comment tu te sens dans le xyz ? est-ce que tu as des soucis particuliers ? donner des espaces de discussions autour des individus, comment ils se sentent dans le xyz, tu vois avoir des retours sur et moi là-dedans. Le fait d'avoir ouvert ces espaces là, évidemment tu as des gens honnêtes qui font le point et tu travailles avec eux puis ça repart, mais tu as des gens pas du tout, en fait ils te disent que ça va pas et ils n'ont pas du tout envie d'aller mieux et pour des raisons que tu ne peux pas maîtriser parce que ça ne t'appartient pas dans boulot. Mais ils mettent tout dans le boulot, ils viennent avec ce qu'ils sont mais c'est, voilà c'est des trucs au bout d'un moment à s'enfermer là-dedans, il vaut mieux réduire les espaces et puis... non mais c'est bête

parce que du coup plus tu fais attention, alors c'est un peu compliqué j'ai l'impression que plus tu fais attention à ce que les gens soient bien là où ils sont, plus finalement ils sont exigeants aussi tu vois et ça, ça amène comme ça le moindre truc après, ça prend une proportion, il faut le traiter dans tous les sens, enfin tu vois et à un moment donné c'est peut-être plus simple d'être un peu moins dans l'attention à l'autre et un peu plus dans : oui bon ben là tu as ça à faire, tu l'as fait oui ou non, comment tu l'as fait, mais c'est pas facile. Alors pour le coup c'est bien au leader qu'on fout sur le dos les histoires de relations travail entre collègues par exemple, quand il y a un truc qui va pas, c'est un peu toi qui doit faire le chef quoi, qui doit décider si un tel à plus raison qu'un tel, si un tel a bien fait son boulot ou pas bien etc. et peut-être même il va falloir lui dire : écoute il va falloir que tu penses à trouver un autre boulot hein par exemple, tu vois ce genre de truc sympathique, en fait il vaut mieux ne pas être leader ! (*rire*) (56 :19). Il vaut mieux être le sous-marin qui observe qui pouf lance une torpille de temps en temps pour faire avancer la machine comme il veut, en fait c'est mieux ! c'est plus pratique, on prend moins de risque, c'est moins fatigant.

Catherine : il faut avoir de l'oxygène quand même pour être... sous-marin

Isabelle : oui, oui c'est ça (*rire*)

Catherine : à un moment tu as dit que je ne sais si ça a vraiment un sens la question du leader. Qu'est-ce qui t'a fait poser ça ?

Isabelle : Je pense que, je suis pas très sûre de penser très clair mais j'ai dit je ne sais pas si ça a vraiment du sens parce que... parce que dans l'idée générale je crois que les gens partent du principe que... qu'en gros si il y a des problèmes, c'est parce que il y a des hiérarchies qui se font et que il y ait des gens qui prennent plus d'importance que d'autres, je dirais en gros que c'est ça l'idée, que je pense être mais je n'ai jamais été vérifier à vrai dire. J'ai l'impression globalement que les gens pensent ça. Et en fait la question des difficultés que les gens peuvent avoir au travail dans une équipe c'est bien lié non pas à la question du leader ou quoi ou qu'est-ce, ni même à la hiérarchie qui pourrait y avoir dans une équipe, mais bien plus autour de gérer les relations entre individus autour de cet objet avec tout ce que les gens sont évidemment qui complique bien les affaires, on est d'accord. Bien sûr il y a des statuts, bien sûr les gens ont des fonctions, ils ont leur rôle tu vois ce que je veux dire, mais finalement c'est probablement pas la question du leader ou pas ou de la hiérarchie ou pas ou les statuts ou pas, c'est plus compliqué c'est tout ça mélangé à, et à une bonne dose de fantasme et de fatigue qui parfois, et voilà quoi. C'est pour ça que je disais c'est peut-être pas de sens de se poser la question du leader enfin et en fait je pense que ça a du sens tel que tu la poses toi mais ça n'avait plus de sens là où l'on en était arrivé tout à l'heure dans ce que j'avais raconté, c'était plus dans ce sens là que je le disais. (*Silence 9'*) Enfin si quand même la question, par exemple si tu utilisais le mot moteur probablement ça aurait plus de sens, enfin non ça n'aurait pas plus de sens, ça me parlerait plus moi de ce qui me semble être le fond du je ne sais pas quoi... du rien du tout d'ailleurs ! (*rire*) Parlons de ce qui est important pour moi on va dire les choses comme ça et qui est de comment est-ce que les gens agissent, comment est-ce que tu leur donnes du pouvoir pour agir et faire des trucs. Et du coup c'est plus la question de comment on devient moteur ou pas et pas tant la question du leader qui du fait directement vient nous embringer dans des histoires de statuts, de représentation de chef, de machin et du coup des mauvaises expériences, des choses où tu vois où les gens sont tendus sur ces questions.

Catherine : (1 :00 :05) est-ce que c'est un terme que tu entendais quand tu étais dans les expériences, au xyz...

Isabelle : du leader tu veux dire ?

Catherine : oui

Isabelle : à mais surtout pas, c'était vraiment problématique, non, non. Alors souvent... Comment c'est venu... Du coup une fois quand même où c'était une situation inexplicable donc avec une salariée qui cachait le fait qu'elle ne voulait pas bosser en gros et donc qui n'avait rien foutu pendant un certain temps et après on sait dit où là il va falloir tout... et puis elle peut pas rester dans l'équipe vu qu'elle foutait rien, si tu veux au bout d'un moment c'est un peu compliqué et donc ça a soulevé plein de choses aussi, ça a renvoyé plein choses aux autres, c'était un micmac, impossible donc allô Amin à l'aide, le, le, pas le leader, celui où j'étais à peu près sûre que toutes les minettes, parce que c'était toutes des nanas jugeaient que c'était un type bien, compétent, donc il fallait faire appel à quelqu'un d'extérieur parce que c'était plus possible de traiter ça à l'interne et donc Amin est arrivé et justement a reposé ces questions là entre autre, les histoires de qu'est-ce que vous fabriquez, vous avez quoi comme statuts, c'est quoi, voilà, qu'est-ce que vous avez comme relations avec le CA, le CA était problématique avec tout le monde, même s'il était plus ou moins fantômes, c'était des faux problèmes tout ça et Amin évidemment ce qu'il voulait faire en bossant comme ça avec les uns et les autres en groupe c'était de démystifier tout ça, de dire là oui mais vous êtes dans des représentations, vous êtes pas dans des faits, etc. de recaler, de descendre le niveau de fantasmagories (1 :01 :52) à un truc plus réaliste et c'est à partir de ce moment là qu'on a parlé de la question du leader et que du coup il a été formulé ce mot. Après sinon on n'en parlait pas. Moi sur le ton de la blague on me envoyait souvent que je devais me salarier pour être directrice de l'asso, parce que je n'étais pas salariée moi et je bossais tous les jours dans les locaux pour bosser après quand on a licencié la personne en question et qu'il a fallu tout rattraper le boulot et moi j'étais encore plus là pour rattraper le

boulot parce que Martine elle n'avait plus le temps de s'en occuper. Donc oui on me renvoyait sur le ton de la blague, il faudrait penser à te salarier Madame la directrice tu vois (*rire*). C'était sur le ton de la blague. Mais en même temps ça dit l'endroit où les gens te mettent dans leur représentation hiérarchique finalement.

Catherine : toi aussi c'est à cette occasion là que tu as nommé ce mot là ou avant pour ton expérience ou c'était un mot qui était tout à fait comme tu l'as dit dans ton parcours.

Isabelle : et ben la question du leader. Enfin le leader j'avais déjà entendu ce mot-là et j'avais déjà travaillé autour de cette question avec Amin, non pas Amin, c'était Michel à l'époque pour le séminaire et puis on en avait quand même déjà parlé avant ... peut-être pas au ABCDE, c'est arrivé assez vite, cette question de travailler autour de... de plein de manières on avait amené, à moi-même me rendre compte, quand je disais le mot chef, j'entendais forcément un truc négatif et donc après y a eu cette question du mot leader qui était un peu plus neutre déjà parce que moins utilisé probablement aussi à l'époque, oui c'est vrai qu'il était pas trop utilisé à l'époque, il y a quinze ans quoi, j'avais déjà un peu débroussaillé ces questions-là. Et puis aussi en observant mon fonctionnement qui était quand j'étais jeune effectivement d'avoir systématiquement un problème avec la hiérarchie. Mais en l'occurrence, j'ai cessé d'en avoir quand je suis arrivée à l'union rurale, ça m'a plus posé de problème après, juste parce que c'était des gens sympas, que ce que je trouvais c'était super tu vois. J'avais le problème avec la hiérarchie « classique ». En tout cas du coup or du monde associatif parce que pour moi ça a commencé à être complètement « open » quand je suis arrivée dans le monde associatif où je me suis dis c'est vachement bien, les gens qui sont présidents ou directeurs sont en gros des gens qui sont bien engagés et qui sont à fond dans ce qu'ils soutiennent, tr ès bien, déjà que rien que ça c'est déjà pas mal. Et puis si j'étais d'accord avec le projet et bien très bien tu vois. Après c'est vrai que tous les organismes associatifs dans lesquels je suis passée c'était des organismes qui avaient des modes de fonctionnement qui étaient très sur : comment est-ce que je suis assez attentif à ceux qui arrivent et qui ne cessent de proposer des espaces de formation pour que eux-mêmes puissent avoir accès à l'initiative, à, on fait ça ça et ça et même d'ailleurs dès fois de laisser un peu, bon euh, par exemple Amin au début il me laissait animer des trucs au niveau de la formation, j'en été malade, mais je lui disais, Amin je ne peux pas faire ça, il t'obligeait peut-être un peu trop vite à faire tes expériences, en tout cas à te dire que pourquoi pas toi tu pourrais pas faire des trucs comme ça. Alors après probablement c'est peut-être pas le cas de toutes les assos, il doit y avoir des associations qui fonctionnent comme des entreprises classiques je veux dire, je vais m'arrêter là, mais je pense à des trucs aussi (*rire*).

Catherine : tu veux que j'arrêtes le magnéto c'est ça ! (*rire*) (1 :06 :31).

Isabelle : non mais voilà en gros.

Catherine : Est-ce que tu dirais qu'il y a toujours un potentiel leader ou moteur dans une asso, dans un collectif qui a un objet de travail ou...

Isabelle : oui, il y en a un ou plusieurs, mais systématiquement en fait systématiquement il y en a. D'ailleurs si il n'y en avait pas, soit les gens ils feraient ça dans leur coin ou alors ça n'avancerait pas. C'est pour ça que je dis moteur en fait quand les gens se placent en situation de formuler une envie et de la présenter et même voir d'entraîner assez habilement des fois, des fois tu proposes des trucs tu es un peu dans la séduction et ah oui, tu rêves sur un truc et tu entraines quand même parce que tu, je sais pas ce qui se passe à ce moment là. En tout cas je crois vraiment en fait, les moteurs, c'est ceux qui arrivent à formuler un truc qu'ils ont envie de faire et donc oui ils sont moteurs parce que en général les autres ils trouvent que c'est une bonne idée, plus ou moins, et puis ils y en a qui disent je veux bien, je te suis, c'est une bonne idée, on y va, donc il y en a un ou plusieurs et souvent il y en a plusieurs mais ils ne sont pas forcément moteurs au même endroit. Et je pense que ce qui marche le mieux, ce qui marche le mieux je le mets entre guillemets, c'est probablement les cas où tu as plusieurs leaders, c'est-à-dire des gens qui sont arrivés à bosser entre eux en ayant suffisamment d'espace où ils prennent de l'initiative et où ils entraînent les trucs quoi et ça c'est assez bien équilibré. En fait le leader ou le moteur il est problématique que quand il y a une partie de l'équipe ou du groupe qui ne veut pas bouger, il devient problématique à cet endroit là en fait je pense...

Catherine : problématique ?

Isabelle : En tout cas, il renvoie un problème, ou il renvoie de l'exaspération aux autres quand les autres, ils trouvent qu'ils ne bougeraient pas, ou ils ne changeraient pas, ou ils ne remettraient pas en question ci ou ça, parce que quand tu regardes un peu... Les leaders souvent en gros, c'est rarement les chieurs qui ont une grande gueule, ça arrive mais c'est rarement le cas. Souvent les leaders c'est quand même des gens qui sont dans le travail du projet vraiment, ils y mettent de l'énergie, du coup soit ils sont chiants parce qu'ils vont jamais vraiment, parce qu'ils trouvent qu'ils ne vont jamais assez en profondeur au niveau des réunions alors ils posent trente six mille questions, ils remettent en question des trucs qui sont déjà passés, alors on revient sur les places sur machin parce que là moi-même je trouve que truc ou alors ils ont trente six mille idées à la seconde et ils font des liens avec plein de trucs et ils t'embarquent dans des projets qui te semblent complètement démesurés, ou alors... il faudrait freiner, en gros c'est quand même des bosseurs quoi, c'est des gens qui... oui je pense que en gros c'est ça. Donc ils commencent à poser problème quand la situation est telle que il y a une partie de l'équipe qui trouve que c'est bien comme ça, que il faut surtout

ne rien remettre en question et que les nouveaux projets ça suffit et que si on se concentrait sur ce qu'on faisait et qui du coup commence à plus vouloir, évidemment et donc à ce moment là ce qui se passe, c'est que le leader il dit ben bon très bien, d'accord, mais il trouve que quand même ça va pas, il le fait savoir alors à ce moment là il a deux issues : soit il bosse avec les autres en disant bon il faut que je sois patient, ou moins exigeant, ou je sais pas quoi et il met de l'eau dans son vin, soit il s'en va parce qu'il trouve que les autres ils foutent rien (*rire*) non mais bon j'exagère toujours. En fait je crois que moi je n'ai jamais été dans ce cas là de si ça va pas qu'est-ce que je fais, si, si, quand même je te raconte des conneries, attends et du coup qu'est-ce que je fais dans le cas où les gens me disent que je suis trop pénible... le premier cas c'est Bricole, là ça a fait boom et tout le monde est parti dans son coin et ça a fait boom, de toute façon ça aurait fait boom avec ou sans moi parce que pour le coup on était plusieurs leaders dans l'équipe donc là c'était vraiment pas la question du leader, c'était comment les gens bossent ensemble avec tout qu'ils sont, avec tout ce qu'ils font à côté et après au xyz, je suis un peu partie mais en même temps je suis pas vraiment partie, j'étais pas vraiment leader, je formais que des gens pour partir justement, parce que le projet annoncé dès le départ c'était où là là, moi je fais que des enfants, j'aime bien ça et j'ai pas l'intention d'être salariée du xyz, je vous file les billes et bous vous démerdez, en fait je suis pas vraiment partie, j'étais dedans mais pas vraiment dedans et puis je suis partie et pas vraiment partie alors c'est un peu un truc... (*rire*) je ne sais pas trop quoi en penser de cette affaire, tiens ! Enfin, en tout cas j'observe de loin que les mêmes questions se posent et continuent à se les poser, que je sois là ou pas là ça n'a rien changé à la situation, donc comme quoi c'est vraiment pas la faute « du chef » ou du supposé « chef ».

Catherine : (1 :13 :05) tout à l'heure tu disais sur euh, je vais pas retrouver tes mots mais je vais à peu près, le moteur aussi il laisse la place à d'autres pour être moteur dans leur espace quelque chose comme ça, et toi du coup en diminuant ou en te mettant à côté ou différemment en tout cas par rapport au xyz, ça a permis de la place à d'autres tu repères ça dans ton rôle d'observateur actuel ?

Isabelle : au niveau du xyz ? oui carrément, c'est très net quoi, moi j'ai tout transmis à deux filles il y en a une qui n'a plus voulu rien foutre au bout d'un moment et elle est partie et puis après...

Catherine : tu les as choisi les filles ? comment ça c'est passé ?

Isabelle : non non. Jordane elle est arrivée plus tôt parce que c'est une amie de Perrine au départ et puis il se trouvait qu'elle était administratrice d'une compagnie quelque part en région parisienne, elle est arrivée là et elle est fort sympathique Jordane et elle bosse très bien, juste que quand elle a plus envie de bosser elle bosse plus mais moi ça allait très bien avec Jordane en fait j'ai très bien travaillé avec Jordane, c'est jusqu'après elle a plus voulu en foutre et c'était problématique parce que elle foutait rien c'était ça l'emmerdant et que le xyz il n'avait pas assez de sous pour payer quelqu'un à rien faire (*rire*) donc voilà, mais pour le coup ben oui, moi je laissais faire ce qu'elle voulait faire, elle prenait tout l'espace qu'elle voulait et après il y a eu des tas de moment de formations, j'étais dans le bureau, elle me posait trente mille questions et je répondais à toutes ses questions, en fait, moi j'étais un peu là déchargée de Magma complètement parce que j'avais été licenciée à l'époque et que moi j'avais dit à Amin et bien moi je finis le xyz, je finis de l'organiser pour qui soit... donc j'étais entièrement disponible en fait je m'étais fixée une mission qui était celle-là exclusivement, à savoir je forme Jordane puis Charlotte quand elle est arrivée et qu'on a eu ce fameux financement puis voilà qui nous a entraîné dans une autre phase du développement du xyz, qui a emmené une ampleur particulière à ce projet qui au départ était un xyz comme tout les xyz et là il se trouve que d'un coup ça a fait un espèce de truc un peu gros, il y avait une partie qui était peu travaillée dans les xyz qui était la partie itinérante et donc il a fallu embaucher, embaucher... oui, oui aujourd'hui au xyz ils sont : Charlotte, mais Charlotte elle va s'en aller parce qu'elle est épuisée, mêmes symptômes, (*rire*) après au xyz dans le lieu il y a : Eva, Maureen, Sarah et maintenant je sais plus comment il s'appelle qui vient d'arriver, quatre salariés ils ne sont pas tous à temps plein mais bon et puis il y a deux services volontaires européens et je crois trois ou quatre services civiques, non mais c'est un truc de fou quoi. Alors services civiques et services volontaires européens, alors services volontaires européens parce que il y a un partenariat avec une asso locale qui cherche des endroits intéressants pour faire des expériences à ces jeunes, donc ben oui pourquoi pas allons-y et puis les services civiques et ben on s'est dit au xyz, un projet associatif avec ces objets là si il ne prend pas de jeunes pour former les jeunes et essayer de donner des espaces, c'est... donc on le fait, pas pour que les services civiques nous rapportent des tunes parce que en fait on n'en gagne pas, on pourrais s'en passer ils font toujours des doublons avec les salariés. Mais par contre ça demande une présence à Charlotte qui coordonne tout ça qui est toujours dans l'explication de tout... et ça fait une grosse équipe. Plus là en plus, plus là, quatre, il y a au niveau du bar, c'est démentiel et au niveau de Charlotte il y, Emma qui va la remplacer et puis une autre Emma qui va arriver pour faire un mémoire de fin d'étude, c'est fou, c'est complètement fou. Alors évidemment les actions elles ne sont pas démultipliées mais c'est qu'il y a tout ce travail de coordination et de formation qui peut pas être je crois arrivé à ce stade fait dans les meilleures conditions et surtout avec une Charlotte fatiguée et donc Charlotte à qui j'ai aussi tout transmis de la même manière qu'à Jordane, un peu en décalé parce que Jordane est arrivée avant. Et puis Charlotte elle était dans l'équipe des bénévoles avant ce qui n'était pas le cas de Jordane. Charlotte, elle est issue si tu veux... elle a été aux premières réunions du xyz, c'est-à-dire

exactement comme moi, elle pouvait très bien... en fait quand j'ai été élue présidente moi (*rire*) Charlotte elle a pas été présidente parce que dans l'idée on allait l'embaucher, on avait déjà parlé de cette éventualité, il fallait donc pas qu'elle soit dans le CA. Ca n'a pas été Charlotte mais ça aurait pu être Charlotte, c'était pareil ça ne changeait rien, enfin ça changeait pour Charlotte. Voilà. Je dirais que c'est ça, ma mission c'était je forme des gens pour que ce xyz puisse... et alors je l'ai toujours fait dans un soucis de liens avec Magma en rappelant toujours qu'à Magma il y avait de la ressource de formation, parce que j'aime pas dire expertise et tout ça, mais y avait quand même de la ressource de savoir-faire et de pouvoir aussi éventuellement discuter, enfin pas discuter, mais dans le travail, dans la discussion en tout cas avec Amin en l'occurrence, pour prendre un peu de distance avec les événements quand il y avait de gros soucis par exemple, ou des choses compliquées à comprendre, même techniques sur les questions du leader, tu vois des trucs de recherche de financements basiques quoi. Et Charlotte elle est je pense, elle transmet différemment je pense, c'est pas moi évidemment, elle a ce même soucis. Même elle se fait trop de soucis d'ailleurs, pareil là-dessus je crois qu'on a un peu les mêmes caractères, à un moment donné tu t'inquiètes pour les autres, tu ne devrais pas, tu ne devrais surtout pas faire ça. C'est comme ça que tu... Toi aussi tu es habitée de fantasmes et tu te dis ouh la la mais lui si il a dit ça peut-être que il pense que machin, alors là t'essaies de savoir si l'autre (*rire*) mais tu vois c'est ça, il ne faut surtout pas entrer dans ces jeux. Mais c'est difficile de résister à la tentation de penser à ce que les autres pensent. (*Silence 4'*)

Alors après tous les moteurs sont probablement pas comme ça dans ah, j'ai envie de former, j'ai envie d'entraîner pour former, peut-être qu'ils ne sont pas tous là-dedans les moteurs parce que tu as plein de formes de moteurs. Il se trouve que moi ça fait partie un peu des habitudes que j'ai pris en bossant dans des espaces qui fonctionnaient comme ça et donc quand je suis dans des espaces où ils ne font pas ça, je trouve ça vraiment curieux. Je me dis tiens c'est bizarre pourquoi ils ne font pas ça, c'est curieux mais c'est presque devenu des habitudes de fonctionnement quoi, des espèces de réflexes presque, j'exagère mais... mais quand même c'est presque devenu des réflexes. En tout cas il y a toujours une espèce de dimension là, un peu une toile de fond. Même quand je vais rencontrer des menuisiers à Saint-Etienne et bien je ne peux pas m'empêcher de poser la question : mais vous avez pas un collectif, une asso de trucs, je viens pas les rencontrer pour ça mais ça fait partie de : mais vous faites pas des trucs avec votre asso, des formations communes, vous vous rencontrez pas entre menuisiers pour partager vos soucis, pour mutualiser des trucs (*rire*) la déformation quoi, les gens me regardent avec des yeux ronds, ils disent et ben non ou alors et ben si. Le monde des artisans c'est quand même timide.

Catherine : (1 :22 :30) c'est qu'ils ne savent pas encore (*rire*). On pourrait peut-être s'arrêter là sauf si tu voyais encore un petit quelque chose...

Isabelle : non, non, non, si toi t'as des questions.

Catherine : j'ai plus de questions, j'ai pas de questions directes particulières. Après j'ai plutôt des petites questions de signalétiques, même si après je ne vais pas viser cinquante entretiens, il s'agit qu'éventuellement je puisse situer, vérifier que si la question de l'âge, du sexe, de la situation sociale pourrait éventuellement amener une information, c'est juste ça. Là-dessus pour moi je prends pas grand chose parce que dans, après il faudrait faire un travail long, pour aller vérifier des choses tu vois et j'ai pas les moyens d'aller faire ça dans le temps imparti...

Isabelle : tu n'as pas l'équipe de Pierre Bourdieu sous la main pour faire ça..

Catherine : c'est ça (*rire*)

Isabelle : tu ne prends pas des sociologues en services civiques ? pour leur faire faire des trucs...

1 :23 :45 jusqu'à 1 :30.49 : échanges sur questions

Catherine : et éventuellement des personnes à me recommander ? qui paraîtraient intéressantes à rencontrer ?

Isabelle : ben après euh, C. A. , la nana qui chante avec nous...

Catherine : comment tu dis ?

Isabelle : A. (elle épelle le nom) et son conjoint qui est vraiment super alors je ne sais pas lequel des deux mais tu vois ils sont supers intéressants, peut être plus Cécile, mais Franck est pas mal non plus, mais c'est peut être plus facile avec Cécile de se permettre de dire à bon je viens faire un entretien et après je me dis... C. c'est un profil, en plus ils sont installés à leur compte mais ça empêche pas qu'ils aient des choses tu vois collectives, mais je sais pas quelle formation elle là, mais elle a un sacré parcours derrière elle déjà et après probablement il y a plein de gens qui... à ça c'est pas mal parce qu'en plus elle bosse dans une structure qui est pas du tout du réseau des Abcde, qui est le conservatoire naturel à Ch. L., D. une autre nana qui chante avec moi et son mec aussi il bosse là-bas d'ailleurs. Mais D. elle est un peu dans les trucs à responsabilités, c'est des gros dossiers de recherche de financements et tout ça et D. ça serait assez intéressant là-dessus et je suis pas sûre qu'elle se soit posé vraiment la question déjà du leader ou pas. Je pense que ça l'enquiquine ces questions là, ça voudrait surtout pas avoir l'air d'un chef, alors que C., elle est... ça lui fait pas trop peur cette chose là, mais c'est deux femmes encore, tu observes ton 50/50

Catherine : ben il faut que je vise un peu de diversité à défaut de quantité.

Isabelle : C. elle fait de la céramique, elle fait de la sculpture maison des artistes et son job c'est un truc du genre elle bosse pour les musées, pour les espaces pour faire des chemins de découverte d'espaces extraordinaires. Elle est à la fois dans l'écriture et dans un peu l'expertise de comment est-ce qu'on peut valoriser un espace culturel dans ce truc de patrimoine alors c'est vraiment compliqué c'est une poupée russe, mais elle est installée à son compte et du coup elle a ce statut de entrepreneur si on veut, alors que D. elle est salariée de la structure. La différence c'est que C. elle bosse en partenariat avec plein d'autres gens mais pas dans la même équipe mais par contre elle a bossé dans un musée ou ils étaient en équipe donc elle a des expériences diverses et D. je crois que ça doit être son premier boulot, peut être pas le premier mais en tout cas sa première expérience importante et c'est une énorme équipe et ils sont salariés tout le monde. Donc je pense deux profils assez différents dans les parcours et dans aussi ce qu'elles peuvent vivre au quotidien.

Catherine : D. comment ?

Isabelle : euh B. je crois.

Catherine : tu aurais des coordonnées au cas où.

Isabelle : j'ai leurs mails, tu les veux maintenant ou je te les transfère ?

Catherine : tu me les transfères, oui ça marche. Parce que là j'ai demandé à des personnes relai de chercher dans leur carnet d'adresses en fait pour être moins... pour pas être dans des gens que je connais, ça fausse trop vite les choses, moi je voulais tester, enfin toi je te connais sans te connaître et pas faire 500 bornes pour faire un entretien mais après l'idée c'est que j'aille voir des gens que l'on m'a conseillé. J'ai envoyé ça il y a une dizaine de jours et tu vois là je suis en train de rassembler les retours, sachant que rien que les retours de ceux que j'ai sollicité d'être relais sont déjà intéressants, euh c'est compliqué ta question ! (rire) et bien je veux bien que tu m'envoies une bafouille pour me dire pourquoi c'est compliqué ! (rire) c'est du matériau en soi, parce que j'essaie de diversifier dans les sollicitations des gens plutôt institutionnels que je connais et qui bossent dans des types administrations publiques et qui ont entrée à la jeunesse ou éducation populaire ou association et de voir à qui ils pensent comme ça, ça m'intéresse. J'ai tapée, j'ai une copine qui est sociologue et qui bosse pour à Lyon (1 :35 :20) sur les questions de préventions, de préventions au sens large au départ c'était l'alcool mais aujourd'hui c'est pour plein, plein d'autres choses et elle, elle répond sociologue sur le concept, sur de fait leader c'est dépassé, la question est pas bonne et elle parlait de ça...

Isabelle : et elle qu'est-ce qu'elle dit, qu'est-ce qu'elle dit ?..

Catherine : elle dit, leader, c'est un vieux concept de 30 ans. Elle, elle a fait sa formation dans les années 90, début des années 90 c'était peu de temps après où Jacques Ion sort la fin des militants et donc raconte que ça bouge et c'est vrai, la question d'un militant c'est que... en fait ils traitent pas la question du leader à aucun moment, mais ils posent la question du rapport à l'engagement qui a changé et qui a évolué effectivement où on lie plus la personne...

Isabelle : t'as moins de chef de file charismatique mais...

Catherine : oui mais t'es aussi les structures ont évolué au sens où ça descend moins d'en haut ou la notion horizontale est plus importante aussi...

Isabelle : où le général a perdu de son influence...

Catherine : exactement le général a perdu de son influence, mais du coup elle balaie la notion du leader avec ça comme référence en disant ben aujourd'hui il y a des personnalités un peu charismatiques qui passent dans les médias par sur le dal, c'est pas ceux qui sont médiatisés qui m'intéressent pour le coup, en fait ça m'a fait préciser ça aussi en disant effectivement on peu entendre le leader celui qui est qui devient public, alors je pense ce qui est un peu vrai. Tu peux imaginer qu'il y a du vrai, le leader à un moment il peut avoir une place publique,

Isabelle : Il faudrait que tu ailles interviewer José Bové ? (rire)

Catherine : ouais mais non, mais ça pour le coup on est sur encore autre chose quoi

Isabelle : (rire). Il avait plein de choses à raconter sur son expérience. Il est diabolisé aussi

Catherine : et ben oui carrément. Après probablement qu'on croiserait sur plein, plein de choses...

Isabelle : je pense que les schémas sont à peu près identiques à tous les niveaux

Catherine : mais ça entraîne trop vite sur l'analyse des médias, c'est-à-dire pourquoi les médias ont besoin d'une figure charismatique ?

Isabelle : je sais pas si c'est que les médias en fait, c'est peut être une question juste de représentation de ce que les gens ont comme idées vagues idées et de comment tout ça doit fonctionner. C'est quand il est installé à la fois les gens, les gens revendiquent toujours cette figure parce que soit ils sont contre et dans ce cas là ils parlent de ça et ils n'en veulent pas soit ils sont plutôt rassurés par l'idée qu'il y ait bien un directeur, une directrice dans cette structure tu vois. D'une manière ou d'une autre ça existe quoi. (rire) Je ne sais pas d'où ça vient d'ailleurs, c'est complètement incrusté.

Catherine : oui je pense que... en tout cas un des éléments que j'ai moi théoriques c'est la question de la figure de l'autorité. Après tu vas définir l'autorité sur plein d'endroits différents et selon à qui tu fais référence en terme de courants théoriques, mais si tu es sur la question de l'auteur comme le propose Charlotte Herfray par exemple de l'auteur l'acteur un peu dans cet ordre là, dans un parcours de

construction et de vie d'adulte tu as des gens à qui tu vas accorder cette autorité là en fait et qui font faire sens pour toi pas forcément pour à ton tour, forcément l'être mais en tout cas ça donne du signifiant pour poser des jalons, faire des choix etc. quoi, on peut imaginer des choses comme ça.

Isabelle : ouais ça je suis d'accord, c'est quelque peu différent du leader quand même. Ou alors il faut vraiment à chaque fois que tu vas voir les gens tu leur fait préciser ce que eux ils entendent par leader. Moi il se trouve que mes leaders ils étaient plutôt figures d'autorité. Mais tu vois par exemple, ma vraie figure de l'autorité qui est Edouard et bien j'en ai pas parlé là pourtant c'est un énorme moteur.

Catherine : oui mais tu l'as attrapé me semble t-il là où je t'ai induit c'était dans un cadre collectif aussi d'associations et plutôt éduc pop...

Isabelle : et puis je suis partie moi-même spontanément de mes expériences plutôt d'adulte, mais en fait j'aurais très bien pu parler d'autres choses avant. J'ai parlé juste des trucs qui me semblaient... tu vois je sais pas pourquoi on zappe des trucs et il se trouve qu'effectivement les leaders pour moi c'est quand même plus des gens avec qui j'ai une relation ou je leurs accorde effectivement d'être... oui je les légitime en tout cas...

Catherine : admettons que j'ai parlé de figure d'autorité tu aurais cité Edmond ? c'est ça ? Pour autant est-ce que, Edmond tu l'aurais cité comme leader ?

Isabelle : oui, oui c'était un leader vraiment il organisait plein de trucs, mis en place plein de trucs, il a entraîné plein de gens, oui pour le coup c'en était un. C'est ça que j'étais en train de me demander, mais je me disais en fait... je pense que d'une certaine manière donc Marcel, après Jean-François en était un c'est sûr. Après tout les gens d'ATT c'était vraiment, j'avais de l'estime pour eux et puis ils m'entraînaient où ils voulaient et c'était bien pour ce qu'ils fabriquaient et puis après Amin s'en était un et du coup quand même je dis figure d'autorité parce que tu as envie à un moment donné de leur ressembler, enfin en fait c'est ça t'as envie de leur ressembler, pas de les imiter dans le moindre détail mais en tout cas d'aller dans cette direction de te laisser embarquer par eux. A un moment donné tu les suis quand même, donc tu cherches à devenir comme eux finalement c'est un peu ça. Je ne sais pas si c'est ça exactement les termes.

Catherine : ça fait deux choses différentes peut être. Les suivre et devenir comme eux.

Isabelle : devenir comme eux en tout cas travailler ces mêmes questions là. Avoir autant de savoir qu'eux sur ces questions là qui sont importantes pour toi, c'est pour ça que je dis devenir comme eux. C'est pas arriver à leur niveau, mais en même temps c'est pas une histoire de niveau, c'est une histoire de quantité de connaissance t'as l'impression qu'ils en savent vachement plus que... à la fois ils te donnent de l'appétit sur ce que tu aurais envie de savoir et de toute évidence ils en ont plus que toi et donc t'as plus qu'à te mettre à travailler, c'est ça en fait plutôt. Et donc Amin s'en était un pour moi, Michel s'en était un aussi pour moi aussi et en même temps c'est tous des profils, c'est tous des profils euh... et en même temps est-ce que les figures d'autorité elles peuvent être... ça c'est rigolo Manuela qui m'a appris la menuiserie, c'est une super nana vraiment, mais pour moi c'est pas une figure d'autorité. Je dirais que c'est elle qui m'a appris à tourner et en ce sens quelque part c'est mon maître en tournage, je lui reconnais cette qualité qu'elle a de transmettre son savoir et le transmettre très bien au niveau de la pédagogie vraiment une super nana mais en même temps je sais pas comment dire, il faut, il y a une part de séduction tu as envie d'être séduit ou tu es séduit de fait par le leader ou la leader et en l'occurrence pour Manuela je dirais pas, j'ai pas envie forcément d'être, d'être... comme j'ai dit, elle me met pas en appétit sur du truc, enfin tu vois ce que je veux dire, en tout cas ça ne marche pas pareil (*rire*) pourtant c'est quelqu'un d'important au niveau transmission, j'ai pas envie de la suivre même si j'ai envie de faire de la menuiserie. Que je trouve ce qu'elle fait c'est très beau, que techniquement, que c'est une super nana et que elle a toutes les qualités, en fait j'ai pas... en menuiserie, en ébénisterie j'ai pas trouvé une figure d'autorité tel que j'ai trouvé en tant qu'ado sur des questions générales de je grandis je deviens quelqu'un et puis après mon boulot, j'ai pas trouvé cette forme là encore et c'est presque déstabilisant parce que du coup je suis quand même seule dans l'atelier, ça fait peur en fait de voir finalement, d'avoir l'impression d'être tout seul à tirer la machine. Alors que si j'avais donné à Manuela cette reconnaissance là je serais tout le temps fourrée chez elle, je l'appellerai tous les quatre matins pour lui demander conseil. Mais là en fait je sais pas c'est une autre forme, c'est très rassurant d'avoir une figure d'autorité et du coup à laquelle tu puisses te référer pour avoir déjà débroussaillé toutes les questions que tu te poses, avoir leur avis sur la question qui en fait est un avis et qui vaut la solution probablement. Quand c'est connu alors ça veut dire soit on a dépassé le maître en question ou alors tout simplement on se rencontre que... qu'il a quelques petites défaillances (*rire*). Ce qui arrive souvent parce que à la fin il faudrait être vraiment un surhomme, une surfemme que de ne pas avoir de défaillance.

(On entend de la musique dans la pièce d'à-côté)

Pierre

Entretien avec Pierre – le 6 mars 2013

A son domicile – interruption conjointe et enfants – déplacement pour changement de pièce – bruit de fond famille

Durée de la rencontre : 3h

Durée de l'entretien : 1h12

NB : les noms des personnes, des organisations ainsi que des lieux ont été changés pour respecter l'anonymat.

Pierre : je n'avais pas compris leader dans ce sens là. Euh...

Catherine : tant mieux ! (*rire*)

Pierre : du coup je ne sais pas par où commencer. (*Silence 15'*) Il y a pas plus précis comme question ?

Catherine : plus précis non mais...

Pierre : pour démarrer...

Catherine : ça peut être d'imager, est-ce que, dans le parcours que tu as eu, tu vois toi, il y a des gens qui ont un peu marqués ça ? Même si le terme n'est pas définitif, sur la question de leader. Est-ce que ça a pu être quelqu'un, à un moment donné, dans ce registre là d'être moteur, porteur et après de si ça fait résonance à d'autres...

Pierre : et euh, l'objectif de travailler sur le leader, c'est lié à la dynamique de projet, c'est lié à la dynamique de personnes, c'est lié à la dynamique de ...

Catherine : c'est un peu pour voir tout ça en fait, justement. Ça peut être tout cela en même temps.

Pierre : pouvoir, autorité...

Catherine : oui, on peut être un peu là-dedans aussi.

Pierre : ça touche à tout ça ?

Catherine : moi je n'ai pas de réponse là dessus en fait. Justement l'enjeu c'est plutôt je recueille des paroles, des témoignages, des façons de penser ça, de vivre ça, d'avoir eu des expériences de et après j'irai confronter ça à la littérature, je dirais ça comme ça. Sinon je vais filtrer, mon souci c'est d'éviter de filtrer dans un premier temps.

Pierre : alors je peux commencer par qu'est-ce que j'entends par la définition de leader. Il y a leader animateur, leader, oui leader animateur qui va emmener un projet, un groupe, un territoire, une action d'un endroit à un autre et qui va permettre par des actions, des protocoles, des rencontres d'y arriver. Ça c'est celui que je connais le mieux lié au parcours MOUVEMENT et ce que je fais.

La définition de leader, il y a leader : autorité, pouvoir qui se voit beaucoup en politique, ou dans le syndicalisme où c'est des personnes qui emmènent un syndicat, un parti et qui... plus sous l'angle de l'autorité que sous l'angle du collectif.

Catherine : c'est à dire ?

Pierre : euh... c'est des gens qui prennent le pouvoir et qui restent... qui se débrouillent pour rester... enfin avec d'autres ou tout seul pour rester au pouvoir et emmener une structure. Alors, en politique, on peut voir avec Sarkozy, avec localement le président de la chambre d'agriculture, euh... ou des maires locaux... Dans d'autres définitions de leader, c'est leader (*hésitation 5'*) qui ne s'auto désignent pas, c'est l'environnement qui le met leader parce que les gens aiment bien la présence, la compagnie, la discussion, le personnage. Alors ça peut être l'humour, ça peut être la gentillesse, ça peut être la présence, ça peut être de différentes formes. Pour moi c'est aussi une forme de leader. Dans les cours d'école par exemple il y a les leaders qui vont emmener les enfants, mais il y a aussi, ce que moi j'appelle des leaders avec qui tous les enfants peuvent aussi jouer, et ces enfants là ne sont pas des leaders pour autant, mais par leur présence, leur action, ils vont pouvoir jouer avec tout le monde, alors que d'autres vont pas l'être, c'est eux que j'appelle leaders choisis par les autres.

(*Silence 5'*)

Et puis dans la société que l'on a tous les jours, le leader, c'est souvent le directeur, lui on le désigne pas, il ne se désigne pas, c'est le statut qui lui donne ça, son statut qui lui donne ça. Et dans beaucoup de structures, c'est souvent, pour moi, source de blocage euh... où il faut toujours se référer à la hiérarchie pour la décision finale et du coup empêche l'initiative, empêche le débordement, empêche l'innovation si la direction n'est pas d'accord à un moment donné, à tort ou à raison peu importe. Mais, c'est le leader qui fait qu'aucune décision ne se prend tant que ce n'est pas validé par ce statut-là de directeur de structure, directeur de communauté de communes, directeur, secrétaire général de mairie, ou d'une entreprise, peu importe du lieu. Je ne sais pas si il y a d'autres définitions de leader, mais... dans toutes ces notions de leader, ce que j'ai appris moi dans la formation d'animateur et directeur et le fait d'être formateur le BAFA-BAFD, j'ai beaucoup travaillé là-dessus... l'important ce n'est pas le statut qu'on nous donne, qu'on prend, qu'on joue avec le leader, le problème c'est comment je joue avec les statuts et les fonctions qu'on me donne ou que je prends en tant que leader et...

Catherine : tu peux expliciter un peu ?

Pierre : je peux jouer... je dis je, mais c'est pas forcément moi, je dis par rapport à la personne. Je peux être leader en prenant l'autorité, en disant, enfin c'est dans la manière de faire, c'est dans la méthode, dans la méthodologie que le leader va prendre avec ses pairs, ses voisins, ses amis, ses salariés. C'est quel jeu il va jouer au milieu de tout ça, sachant qu'il est ou pas leader. Donc ça peut aller d'une extrême à l'autre, c'est le dictateur d'un côté et à l'autre bout ça peut être le souffre-douleur et qui est leader malgré lui parce qu'il est au centre de l'acharnement d'autres, enfin c'est deux leaders, mais c'est comment on va jouer, la présence que l'on va avoir qui va faire que cela va changer. Et donc on peut jouer, à partir du moment où la personne prend conscience qu'elle peut ou qu'elle est leader et bien après la relation est comment elle a travaillé peut aller d'un côté ou un autre, dans le sens autorité, autoritaire, animateur, distributeur de, permettre que chacun prenne la parole, d'intervenir en premier, en dernier, au milieu. De part ce qu'il va faire dans sa relation au projet avec les autres sur le territoire, l'impact ne va pas être le même.

Catherine : tu parlais de conscience...

Pierre : la notion de... Comment dire ça... C'est une réflexion pour que les gens soient des leaders bons, il faut qu'ils aient pris conscience à un moment donné qu'ils étaient leaders pour après justement adapter leur charisme, leur présence à justement par exemple cette... cette manière de faire là

Catherine : pour adapter à quoi ?

(Silence 10')

Catherine : peut être donner un exemple si tu as ?

Pierre : l'exemple que j'ai c'est Jean-Luc. Un moment donné le leader il est victime. Comment dire... On peut lui donner une casquette, une fonction, un statut, mais si lui il ne le veut pas ou il fait autre chose, le leader, il peut être coincé, et Jean-Luc l'a été plusieurs fois. Donc après, conscient ou pas conscient je ne sais pas et à partir du moment où il y a conscience du leader, effectivement à un moment donné il faut se retirer, s'éclipser, s'absenter pour que les autres ne donnent plus ce statut-là pour arriver à être... c'est-à-dire... pour être dans le cas de Jean-Luc de faire ce qu'il voulait et non pas ce que les autres voulaient qu'il fasse... (Silence 10'). Mais moi aussi je le vis avec le réseau d'acteurs en ce moment et j'ai retiré mon investissement dedans parce que j'en suis arrivé à ce stade là de dire c'est pas moi qui peut faire avancer la boutique, la boutique, il faut que ce soit d'autres qui le fasse. Donc je préfère arrêter avant de... et moins m'énerver avant que ça déstabilise ou que ça confronte des gens entre eux, j'ai préféré me retirer plutôt que moi d'entrer dans un conflit qui n'a pas lieu d'être pour moi et du coup trouver une présence autrement.

Catherine : qui serait ?

Pierre : et bien, ailleurs, autrement, par rapport au réseau d'acteurs, c'est d'arrêter. C'est que moi les questions, ce que je porte, c'est d'aller le vivre ailleurs, dans d'autres structures, d'autres gens à un moment. C'est souvent... La notion de leader liée à la notion de projet pour moi c'est entre 12 et 15 ans, au-delà c'est... enfin l'investissement de la personne maximum c'est 15 ans, 12 c'est la fourchette 12/15 ans qui est maximum, mais il y a un minimum qui est de 5/7 ans de toute façon dans la dynamique de projet.

Interruption par venue de la famille. Changement de pièce.

Catherine : tu en étais autour du rapport au temps, du lien leader projet

Pierre : j'aurais pu commencer en refusant le mot leader ou en disant ce n'est pas ça. Moi je suis convaincu que le leader est nécessaire, après on peut l'appeler sous plusieurs noms. Qui dit leader, c'est pour un groupe, pour un projet, pour un territoire, pour une société, pour une communauté, pour un village, mais à un moment donné dans la vie des hommes entre eux il y a une notion de leader. Il n'est pas forcément... C'est pas forcément un président, un directeur, un maire, un aïeul... c'est pas forcément lié à un statut particulier, mais dans tout groupe sans président, sans directeur, dans le milieu associatif, il y a des groupes qui fonctionnent très bien en autonomie sans personne responsable, mais c'est parce que tout le monde est responsable. Là, la notion de leader se répartie sur plusieurs personnes, sur un groupe, un projet, sur une idée, donc la question n'est pas de dire...

Catherine : ce serait quoi à cet endroit là « leader, se répartit sur un groupe, ou sur plusieurs personnes » ?

Pierre : c'est que les gens ont dépassé la notion que le projet, le projet... le projet dans le sens de l'action et le projet dans le sens projet de société, tout le monde est d'accord avec ça et du coup la place de l'homme pour emmener, la place d'un homme ou d'une femme pour emmener ce projet et ce groupe, il n'est pas nécessaire parce que tout le monde va dans le même sens. Et après on se donne des outils parce que, après il faut réfléchir à la question, c'est un souci de... dans la vie en groupe... on est dans une société aujourd'hui où il faut un président, un directeur, un chef, un responsable et c'est la société qui nous donne ça. Alors que pour la vie entre nous, sur un projet, sur un territoire dans un village etc., on n'a pas forcément besoin de ça, c'est la société qui nous le donne. L'école aujourd'hui produit à ça, les enfants demandent toujours si ce qu'ils ont fait c'est bien. Il n'y a personne qui les aide à comprendre eux-mêmes ce qu'ils font par eux-mêmes ils peuvent dire que c'est bien. Et donc ce regard de l'autre sur cette validation par l'extérieur c'est une question humaine plus qu'animale, mais c'est aussi un phénomène de société assez fort chez nous.

Et donc moi quand je vois comment chez les enfants cela agit, chez les adultes c'est amplifié. Si il n'y a pas cette validation par d'autres... la société a besoin de cette reconnaissance, d'autres comme quoi telle ou

telle action, telle ou telle personne, c'est bien ce qu'elle fait ou sans forcément dire c'est bien, c'est pas... l'inverse en disant, on peut passer en disant, c'est bien ou...en disant c'est pas nul ou c'est nul, on fait l'inverse, la société y arrive très bien ça. Plutôt de dire c'est bien ce que tu fais, c'est bien, continues, on va plutôt dire, oui mais il manque encore ça, tu n'as pas fait ci, tu n'as pas fait ça, t'es en retard et ça c'est récurrent dans la vie de tous les jours, mais c'est parce que l'on est dans ce mode de pensée là ou de société là qui fait qu'on est comme ça, c'est difficile pour les leaders comme pour les autres de n'être pas confrontés à ça. (5 :33)

Catherine : et en même temps tu dis qu'ils sont nécessaires, qu'il est nécessaire le leader...

Pierre : une société ne prend pas conscience toute seule... j'en suis pas sûr mais je pense qu'une société ne prend pas conscience toute seule qu'elle peut aller dans le même sens et qu'elle a besoin à un moment donné d'une ou plusieurs personnes qui montrent le chemin, et sans forcément montrer le chemin qui vont permettre de donner les clés pour que... nous dans l'éducation populaire on permette aux gens de voir leur propre chemin. Et c'est pour cela que je dis que le leader est nécessaire. A un moment donné, il faut quelqu'un qui voit, pour dire si le chemin il est là, ou il peut être là, ou tu peux le voir ici. Mais à un moment donné il faut bien quelqu'un qui... mais quand je prononce le mot leader là, je l'emploie à toutes les sauces que je l'ai défini au départ, c'est en fonction de comment la place de chacun qui va...euh (*silence 10'*) qui va prendre sa place. Ça va se faire.

On parlait de TerreNature hier avec Lucie sur l'association de consommateurs pour acheter des produits, il n'y a pas de leader, dans le sens président, c'est collectif parce que tout le monde participe au projet d'achat, de répartition de commandes, tout le monde est acteur dans l'association. Et en parallèle on parlait de l'association du cageot de Maurice, l'association de consommateurs et de producteurs sur Saint-Paul, et là par contre c'est : le trésorier, le président, le secrétaire, ils ont chacun leur fonction, il faut surtout pas permettre à d'autre de faire les choses et c'est surtout à eux de tout faire. C'est les deux extrêmes.

Catherine : qu'est-ce qui se passe pour que ce soit différent ? Alors que leur objet est à peu près le même, en terme de structure de faciliter la consommation locale etc. (8 :08)

Pierre : c'est les personnes qui n'ont pas... (*silence 5'*) Au niveau des responsables de l'association TerreNature, c'est des gens qui ont pris conscience du projet de société, du projet du territoire, du projet de l'homme, qui prennent une responsabilité, mais pas forcément dans le sens où à un moment donné il faut un responsable, mais c'est pas dans le sens c'est moi qui vais convaincre tout le monde de faire ça. C'est pas comparable avec ce que je vais dire après, mais par rapport au cageot de Maurice, c'est plus des gens qui ont des compétences, qui veulent les exprimer, mais qui croient que par leurs compétences ils vont permettre que ça marche et alors que... je pense à la trésorière du cageot de Maurice, elle est compétente pour faire la trésorerie etc. mais elle ne va pas accepter que quelqu'un pose une question, que quelqu'un regarde et elle pousse à ce que chacun prenne ses responsabilités quitte à rentrer dans les extrêmes ou si les gens ne prennent pas leurs responsabilités, on les met dehors, on change.

Catherine : plutôt dans l'injonction de la prise de responsabilité ?

Pierre : oui elle est leader dans le sens où on lui donne une responsabilité, elle est responsable d'une association, mais dans la manière de faire elle a pas du tout réfléchi, on lui a jamais fait réfléchir que sa manière de faire peut bloquer, la communication avec d'autres gens, la prise d'initiative, plus elle rouspétera sur le fait que les producteurs sont pas présents moins il y aura de producteurs qui seront présents. Et comment faire prendre conscience à un leader comme ça qu'il peut faire autrement ? Il faudrait le sortir de son contexte et avoir du temps et quelqu'un... A un moment donné, il faut faire tilt comme quoi c'est possible de faire autrement et là pour le moment, ce n'est pas le cas, ce n'est pas le cas. Pour moi il y a toujours de l'espoir, mais c'est plus facile à 15 ans qu'à 60 ans pour le cas là.

Catherine : cela laisserait entendre que des fois tu peux repérer des problématiques et la question c'est comment agir... sur... là quand tu viens de dire entre le 15 ans...(11 :35)

Pierre : en terme d'éducation ? En terme d'éducation... dans une association d'éducation populaire, il y a des méthodes, des protocoles qui font que les gens vont apprendre en faisant. Mais quand on est dans une association pour mettre en lien des producteurs et des consommateurs, ça n'a pas au départ un objet d'éducation populaire. Ça a un objet d'organiser, de faire en sorte que des consommateurs puissent trouver des produits locaux et de faire en sorte que les producteurs puissent valoriser localement et vivre de leur production. Ça n'a pas un objet d'éducation populaire au premier abord. C'est mettre les gens en lien. Mais c'est qu'après pour que ça passe éducation populaire, il faut que les personnes de cette association là rencontrent, enfin après la je rentre dans la méthodologie, mais rencontre d'autres associations du même gabarit et échangent, parlent pour après qu'ils comprennent eux-mêmes ce qu'ils font. Ce n'est pas à l'intérieur de son propre projet, de son propre territoire, de sa propre famille que le leader se construit, que le projet avance, que le territoire bouge. Il faut être confronté aux mêmes types d'initiatives de projet, de pratiques ailleurs avec d'autres gens pour arriver à comprendre sa propre pratique. Ça peut se faire sous plusieurs angles, la formation, le tour de France, visites de projet, le stage, peu importe, mais à un moment donnée ça doit passer par un tiers, un tiers qui peut être de plusieurs ordres, un tiers une autre personne, un

tiers un autre territoire, un tiers un autre projet, un tiers une autre action, mais à un moment donné il ne faut pas connaître que la sienne...

(Silence 12')

L'exemple qui est le plus... que je connais c'est Elise D. Son parcours au MOUVEMENT, le fait d'avoir écrit le livre, je ne sais plus comment il s'appelle... à partir du moment où elle a pris conscience de toute ce qu'elle a fait en tant qu'ado dans le mouvement, lui permet après d'être leader au sein du mouvement. Alors est-ce que c'est le livre qui permet ça ou est-ce que c'est autre chose je ne sais pas, mais le livre est un exemple d'outil qui permet à ce moment là de faire prendre conscience d'un parcours... pour arriver à le retransmettre et le faire vivre à d'autre après dans le cas de l'éducation populaire pour le MOUVEMENT que l'on connaît qui est la même chose pour nous, avec d'autres outils... L'exemple de l'écrit est intéressant c'est un moyen qui va jusqu'au bout de la formulation. Tout à l'heure quand je disais quand le leader à partir du moment où il prend conscience il peut retransmettre ou pas. Si en plus de prendre conscience on arrive, à faire qu'il soit... je vais prendre un autre exemple pour te parler de ça, les dynamiques villes/campagnes, les échanges de campagne que l'on a fait au MOUVEMENT dans les années 94, à 2002/2003, il y a eu plein d'actions, plein de capitalisations, plein de formations, mais jamais de capitalisation finale de cette expérience là. Chose qui était prévue au départ avec la fondation AB au départ mais qui n'a pas abouti. Et bien aujourd'hui toutes les questions de société, de territoire, d'aménagement de territoire, de ville/campagne, de religion, tout ce qui se passe et bien il y a des notions que nous on a travaillé pendant 10 ans et qui n'ont jamais été capitalisées donc aujourd'hui au niveau des relations ville/campagne, au niveau des problèmes de sociétés milieu rurales, ou cités, ou villes, on n'a toujours pas d'exemples, enfin d'exemples... voilà il a manqué un outil à un moment donné pour dire, il y a eu cette expérience là, on peut la développer, la reprendre, la diffuser...

Catherine : ce qu'elle permet, rendre lisible ? non ?

Pierre : c'est que l'expérience explique à la société quel... quel choix politique, quelle direction elle peut prendre avec cette expérience là, ce que ça a permis chez des personnes. Comme il n'y a pas eu ce travail de fait, et bien du coup aujourd'hui, c'est une expérience qui était intéressante pour les gens mais qui n'a pas servi au-delà.

Alors je m'éloigne peut être de la question relation au leader mais, mais moi ma conception du leader, enfin ce n'est pas ma conception... Ce que j'entends par leader, un leader doit faire avancer quelque chose, que ce soit une communauté, un village, un projet, une action. Leader pour être leader, c'est pas un leader, il amuse la galerie, il fait de la poussière dans la cour (*rire*).

Catherine : (18 :29) quand tu dis : un leader il est là pour faire avancer quelque chose, qu'est-ce qui l'embarque, qu'est-ce qui... qu'est-ce qui serait son... ça tombe pas du ciel cette affaire là, tu ne tant tiens pas à amuser la galerie, à faire de la poussière dans la cour et c'est plutôt tu vas le situer : ça va faire avancer quelque chose...

Pierre : je ne sais pas comment dire ça... être leader, la notion de leader c'est... ça sert à quoi d'être devant, à réfléchir à une dynamique ou à un projet si on n'emmène pas d'autres, si on n'emmène pas d'autres... c'est pas si j'en emmène d'autres ou si j'emmène pas d'autres, c'est si la question n'est pas portée par plusieurs personnes. Et changer une notion de la société, elle ne se fait pas parce que moi je décide de le changer à mon niveau peut être que ça peut changer. Je décide de ne plus avoir d'électricité nucléaire chez moi et bien moi tout seul je peux répondre à ça en passant par d'autres systèmes d'énergie. Mais collectivement, si on veut que tout le monde change il faut plus de... il faut que tout le monde soit conscient de la question et là il faut passer par de la pratique, de l'échange, de la confrontation, de l'expérience, parce que chaque territoire, chaque personne n'a pas la même disponibilité d'autres énergies, même nombre de personnes à chauffer ou à éclairer, même nombre de projets. Si j'ai que ma soupe à cuire à midi, ce n'est pas la même chose que de faire un moulin à farine pour faire du pain.

(Silence 20')

Catherine : je reviens au rapport au temps. Tout à l'heure tu parlais d'une période à minima et maxima

Pierre : le rapport au temps lié à la dynamique de projet, une personne dans un projet, il lui faut 15 mois pour comprendre et au bout de 15 mois elle dit si elle reste ou si elle ne reste pas, ça c'est la première étape. La deuxième étape c'est à partir du moment des 15 mois la personne reste la notion de dynamique de projet d'idées comment elle peut avancer, elle avance parce que la personne va rester dans le projet, dans l'action un minimum et un maximum de temps. Alors c'est pas forcément mathématique, moi dans les dynamiques de territoire, d'éducation populaire, d'actions, ici, je vois qu'il faut un minimum de présence, alors je ne sais pas de combien il est, parce que cela va dépendre de l'action, mais si c'est de l'ordre d'un projet de société, d'un projet de territoire, c'est une fourchette de 7 à 12 ans minimum et un maximum de 15 ans, ça peut aller à 17 mais je dirai pas au-delà, et à moins de 3, il n'y a pas le temps de concrétiser, il n'y a pas le temps de concrétiser. (Silence 5'). Et dans tout ça, il faut éviter le parachutage.

Catherine : c'est quoi ? (23 :20)

Pierre : (Silence 5'). Le leader il ne faut pas qu'il devienne leader du jour au lendemain ou responsable du jour au lendemain. Il faut qu'il ait compris ou fait des choses avant de le devenir pour ne pas soit partir tout

seul soit ne pas avoir compris le sens du projet ou de l'action. Moi je l'ai vu beaucoup dans les associations où c'est super le projet, c'est super l'assemblée générale, c'est super les gens que l'on a rencontrés et puis qui rentrent tout de suite dans un CA et au bout de 3, 6 mois, un an, démissionnent parce qu'ils n'avaient pas tout saisi, ce n'est pas qu'il n'avait pas tout saisi, par rapport au projet, mais par rapport à eux-mêmes ils n'ont pas tout calculé qu'ils pouvaient être disponible, que ça pouvait prendre du temps, qu'il fallait rencontrer de nouvelles personnes, lâcher un peu autre chose pour arriver à prendre ça vraiment à cœur et il faut pas, il faut pas. Y a des gens qui partent d'une idée que c'est intéressant mais ils ne peuvent pas devenir responsable du jour au lendemain, ils peuvent en terme de compétences, mais en terme de dynamique collective c'est trop rapide. Je pense à autre chose, je ne sais pas si c'est lié, je verrai après. Ici sur le territoire, il y a beaucoup de projets, d'actions, beaucoup d'idées et peu de gens. Et du coup la moindre personne qui est responsable, qui a de l'initiative, qui veut faire des choses et bien, elle est happée par tous les projets qui existent. Et donc à un moment donné c'est plus possible parce que cela fait trop de chose et puis sur le nombre d'associations qu'il y a sur le territoire il n'y a pas assez de gens pour tenir chaque association et donc on est plusieurs à avoir des responsabilités dans plusieurs associations. C'est pas un mal, sauf que ça traduit le manque... de... enfin il y a une limite à un moment donné, tout le monde ne peut pas être président comme tout le monde ne peut pas être convive à un repas, il faut que quelqu'un fasse la cuisine. Si personne ne se décide à faire la cuisine, tu as beau avoir 120 personnes autour de la table, à mon avis il faut un cuisinier, faut un organisateur, une salle.... Donc à un moment donné il faut qu'il y en ait un qui sorte du lot pour faire que les autres puissent manger. C'est une limite au milieu rural aujourd'hui où il n'y a pas assez de... de leaders. (*rire*). Mais c'est pas qu'il n'y en pas assez c'est que ceux qui sont déjà là sont déjà beaucoup pris.

Catherine : (26 :44) et justement c'est...tu traduis un manque de leader si je finis ta phrase...

Pierre : proportionnellement à la société c'est pas un manque il y en a peut être plus qu'ailleurs.

Catherine : mais c'est la question de comment d'autres le deviennent aussi, d'élargir le cercle... est-ce que ça pourrait être ça.

Pierre : ça peut être ça. Je pense que le réseau d'acteurs enfin toutes les structures ici sur le territoire permettent ça ou vont dans ce sens là. De toute façon, elles ont besoin de responsables, elles sont en permanence en train de rediscuter de leur projet, reformuler, (27 :28) re-permettre aux nouveaux qui arrivent de faire des actions à eux de ne pas faire d'anciennes actions ça se fait en permanence, ça produit sans être péjoratif des leaders ou des futurs leaders. Mais la question n'est pas là, c'est qu'il y a... proportionnellement au nombre de personnes, enfin il n'y a pas assez de personnes ici sur le territoire pour tout mener de front et quand il faut revoir la conception de l'habitat, revoir la gestion du foncier, revoir la dynamique de projet ou de commercialisation sur le territoire et bien ça ne se fait pas, il faut tout revoir mais... C'est les mêmes personnes qui a des moments différents de leur vie vont prendre chaque action à un moment donné pour le changer, et pas tout changer le même jour parce que... enfin... c'est trop lourd. Que ce soit en nombre d'actions à mener, à mettre en parallèle avec le nombre de personnes qui sont en capacité de l'organiser, de le gérer, de le mener. (*Silence 5'*) Ce n'est pas une critique, c'est juste un constat qui permet de dire, dans la formation de leaders, enfin de personnes qui vont pouvoir mener des projets il ne faut pas qu'ils soient parachutés trop vite, il faut qu'ils comprennent là où ils sont, qu'ils mesurent ce qu'ils sont en capacité de faire pour que justement faire que le projet où ils sont allés jusqu'au bout. Parallèlement à la construction de la maison, les fondations et puis on la construit pierre après pierre et pas en commençant par les tuiles, il faut que chaque pierre, chaque porte, chaque fenêtre doit être construite une à une et pas les fenêtres avant le sous-sol...

(*Silence 12'*) (30 :07)

Catherine : toi, tu te dirais leader ?

Pierre : Oui. Parce que le mot ne me fait pas peur... parce que j'ai réfléchi à la question... parce que... on m'a posé la question déjà... parce que...

Catherine : on t'a posé la question ?

Pierre : on m'a posé la question, euh... enfin comment dire ça... (*silence 7'*) Quels investissements, comment agir dans la société aujourd'hui et à un moment donné, euh... d'être animateur, d'être paysan ok, c'est un statut, mais ça c'est au service de quoi ? et enfin la pratique, l'alimentation, l'animation ça permet quoi ? et à un moment donné chacun à une place à prendre dans son monde, dans son monde, et après soit je peux être paysan, paysan je gère une ferme, j'élève des vaches point barre. Ou est-ce que le fait d'être paysan ça permet de parler de l'alimentation, de parler d'une pratique d'élevage, d'une conception de la société et donc du coup, ben ma pratique peut me permettre de parler d'alimentation, d'agriculture, de relation producteur/consommateur et du coup oui je suis leader dans ce domaine là parce que je fais le lien entre ma pratique qui me permet de casser la croûte et un projet philosophique, de faire que d'autres comprennent que l'on peut travailler autrement, alors l'écologie, l'environnement, la pollution, la santé peu importe sous l'angle auquel on le prend, mais qu'on peut agir différemment pour changer les choses. Alors que ce soit... Pour moi, que ce soit les jeunes, permettre avec l'association Jeunes Initiatives de pouvoir permettre à des gens de découvrir et faire des choses, que ce soit avec l'association Liens Locaux, l'accueil

sur un territoire, que ce soit avec l'union rurale ou le milieu agricole pour faire passer le message que l'on peut faire une agriculture autrement, oui je suis leader dans le sens de faire avancer des idées. Après bon est-ce que je le prends ou pas la fonction leader et d'emmener d'autres là-dessus ? Ben oui et non... Enfin oui après l'investissement, le statut change... Ce que je n'ai pas dit tout à l'heure dans l'espace temps, ce n'est pas forcément le même statut tout le temps (33 :57). Dans une dynamique de projet la personne ne doit pas tondre la pelouse pendant 15 ans. A un moment donné, il a différents statuts que ce soit de réparer la tondeuse, que ce soit de tondre la pelouse, que ce soit d'aller chercher l'énergie qui va permettre à la tondeuse de fonctionner, que ce soit de renouveler l'herbe, on peut situer à différents niveaux. C'est participer au projet, ça ne veut pas dire avoir toujours la même place, ni le même statut, ni la même fonction. Il faut...

Catherine : tout en restant leader, c'est ça que tu dis. En fait, c'est : tu peux rester leader au sens faire avancer le projet, porter une vision des idées, je reprends quelques mots que tu disais rapidement, mais dans cette dynamique là, dans le temps par exemple de 10 ans, être à des fois des statuts ou des fonctions ou des places ou des rôles qui peuvent varier dans la dynamique du projet.

Pierre : (35 :09) On reste leader d'un bout à l'autre mais...

Catherine : pas avec les mêmes formes ?

Pierre : pas avec les mêmes formes et pas au même endroit, pas sur la même chaise quoi, pas... Enfin, le... Après c'est toute la notion de leader, à quel moment on est leader, à quel moment on ne l'est plus. Par exemple à Jeunes Initiatives aujourd'hui je suis leader malgré moi, je voudrais être que simple bénévole participant mais je ne peux pas parce que de par l'histoire de mon expérience et la connaissance des lieux et des gens, pour les autres je suis leader. Il faut... du coup, il faut le comprendre, le savoir pour arriver à pas faire que ma réaction soit prise comme « le vieux dinosaure, il fait chier » mais comme « ça peut être intéressant cette réflexion pour autre chose » mais ça, c'est en permanence, en permanence des réflexions à avoir pour comprendre ce qui se passe.

Catherine : avoir une vigilance pour que ça serve le projet encore...

Pierre : pour servir le projet, parce que si les gens qui veulent prendre une autre casquette, une autre fonction, ils ne peuvent pas, ça veut dire qu'ils sont obligés de s'en aller. Et bien pour ceux qui restent c'est embêtant, ça fait de l'énergie en moins. A la fois on ne veut pas de cette énergie, ou on ne l'accepte pas, parce que on n'a pas compris pourquoi et d'un autre côté, si elle s'en va ben ça en fait moins, donc c'est là où, que ce soient les anciens ou les futurs leaders, il y a le temps de transmission, de transition, de vie ensemble, qui n'est pas simple, qui n'est pas... où la place n'est pas facile, mais les deux sont nécessaires quand même pour permettre la pérennité, la transmission de l'action, du projet, de... Et pour moi c'est nécessaire qu'il y ait cette transition là, ça fait partie aussi de la pédagogie de projet, parce que sinon les gens quand ils arrivent derrière... il y a une équipe qui s'en va entièrement et il y a des gens qui arrivent et bien c'est un nouveau projet qui commence, ce n'est pas la continuité de quelque chose et ça malgré tout ce que l'on peut dire ou pas dire. C'est lié à l'expérience collective... individuelle et collective.

Catherine : (38 :46) d'acc. Toi, tu l'as travaillé un peu comment, juste peut-être pour finir sur cette... ces périodes de transition, transmission...comment... à la fois je dirais les questions qui pourraient être de dire c'est le moment un peu de changer de place, par exemple de lâcher le leader à cet endroit là et en même temps laisser, permettre cette transition quoi ?

(silence 7')

Pierre : Euh, dans... mon expérience longue ou courte je ne sais pas... dans l'éducation populaire ou les associations dans laquelle on travaille, au bout de 4 ans on refait la même chose que ce que l'on a fait au début et ça peut paraître décourageant de recommencer, mais ça je l'ai déjà dit, pourquoi c'est pas compris, pourquoi il faut recommencer... Effectivement il faut changer de statut et donc qui dit changement de statut dit qu'il faut transmettre aussi à d'autres pour qu'ils puissent le faire. Et cette transition là et bien il y a un tuilage, une compréhension, ici il faut passer l'hiver pour voir si on peut rester sur le territoire, il faut vivre une année le cycle des saisons pour comprendre le cycle de la vie ici. C'est pour ça que le minimum de..., je fais peut-être le lien avec les 15 mois pourquoi les 15 mois mais, il faut le cycle d'une année pour arriver à comprendre pourquoi... pas que le cycle des saisons mais le cycle de la vie, arriver à voir si la personne là-dedans elle peut s'épanouir ou pas.

Catherine : donc il faut anticiper ça quand tu es leader et que tu veux transmettre par exemple ?

Pierre : oui, c'est qu'il y a une évaluation à faire, il faut permettre à quelqu'un au bout de 15 mois de faire l'évaluation de est-ce que je reste ou est-ce que je m'en vais. Il faut lui permettre de formuler ça. Donc après en tant qu'employeur, je n'ai pas refait l'inventaire aujourd'hui je suis employeur de combien de personnes mais il y avait une époque dans toutes les associations où j'étais en tant que responsable, cela faisait 20 salariés en tout. A un moment donné tu vois bien par l'expérience, l'attitude de chacun... sur la durée, la présence, enfin un animateur dans une structure qui est là depuis plus de 6 ans ce n'est pas un bon animateur, il devient pas un bon animateur parce que c'est un « plaçou » qui fait qu'il n'est plus acteur et entraîneur dans la dynamique, donc il faut changer de place. Voilà c'est des éléments comme ça qu'il faut... que moi j'ai acquis, que j'essaie de faire attention

(Silence 10') La transmission dans le milieu salarié, ce n'est pas la même chose que dans le milieu bénévole, militant. Le salarié bon, il y a une période de tuilage nécessaire sur l'aspect militance, projet, territoire, c'est beaucoup plus long. Et c'est pas simple parce que ce n'est pas d'une personne à une autre, c'est celui qui s'en va il ne va pas retransmettre tout à une seule personne...

Catherine : oui ça complexifie cette période là quoi...

(silence 6')

Pierre : enfin c'est une réflexion

Catherine : Tu vois d'autres choses, ça fait déjà une petite heure parce que si tu as des contraintes à repartir à 13 heures 30, moi je suis en avance c'est moins vingt cinq.

Pierre : oui, si on veut manger (silence 5')... tout de suite non, non, on peut en discuter pendant 2 heures ou 3, ou 8 jours mais est-ce que l'on peut décortiquer chaque point voilà. Comme base de lancement c'est peut-être bien, il faut peut-être reprendre... Moi je suis preneur de prendre un élément et de l'approfondir avec d'autres sur ces notions là pour après améliorer sa propre manière de faire, comme comprendre ce qui se joue à tel ou tel endroit..., c'est intéressant. C'est se confronter aux pairs « p.a.i.r. » qui est important et à ce niveau là d'échanges c'est difficile de trouver des pairs pour en discuter.

Catherine : et entre autre sur ce qui me semble, ce que je disais à Sophie rapidement tout à l'heure, il n'y a pas de, on met pas ça, on le verbalise pas d'être leader, enfin je veux dire, de ne plus en être conscient, avec ce mot là ou pas, au-delà du mot, mais un peu de cette fonction, cette figure là dans un projet collectif ou d'une association, tu peux le repérer pour toi, tu peux le repérer pour d'autres, mais tout ça n'est pas nommé, formalisé pour dire : tiens on aurait peut être quelque chose à raconter là-dessus, on va y rentrer par éventuellement à ce moment là parce que on se retrouverait tous présidents sur un statut, on se retrouverait sur un biais quoi, mais pas direct.

Pierre : (45 :45) oui il faut être « pairs »

Catherine : oui il faut être « pairs » et s'autoriser à se le dire et ça, c'est assez rare.

Pierre : mais c'est toute l'ambiguïté de la société où d'un côté on veut, la société dit on veut un président, un responsable et d'une autre côté ces responsables là ne sont pas capables de discuter entre eux de cette notion là et refusent ça.

Catherine : oui on personnalise sans, comme si cela était une question individuelle en fait, alors que ça n'est pas qu'une question individuelle. Au sens où ça n'est pas qu'une responsabilité individuelle cette affaire. Il n'y a pas de leader, si il n'y a pas un groupe qui le légitime, c'est ça que je veux dire. C'est un peu évident mais...

Pierre : sinon il fait flop !

Catherine : oui, sinon il fait flop, il fait de la poussière dans la cour (*rire*) et puis voilà, la poussière elle retombe

(Silence 7') Moi, je ne sais pas où j'aboutirai avec tout ça, mais, mais je vois surtout que ça m'ouvre plein de boîtes en fait qui pourraient être intéressantes de creuser, que je ne pourrais pas faire là dans le temps imparti, du temps de formation que j'ai, mais par contre ça m'invite plutôt à me dire qu'il faudra y revenir. Parce que il y a des endroits où je me dis il y a des choses particulières qui seraient intéressantes de creuser. (47 :37) Par exemple moi, j'ai un peu exclu l'idée de je ne veux pas creuser spécifiquement les questions des fondateurs par exemple. Parce que le leader fondateur, celui qui crée celui qui va ex nihilo entre guillemet quelque chose. Pourtant, il y aurait des choses à aller voir et en particulier, de qu'est ce qui se passe au moment où il crée, qu'il met en route par exemple, de comment il s'y prend et de , au moment où il part, quand il s'en va, quand il quitte, quand il est mis dehors dès fois, quand ça se fini mal aussi, dès fois il est viré...

Pierre : s'il dépasse les 17, à 25 il est mis dehors

Catherine : et ben oui, et là il y aurait des choses à creuser pour se dire quelles leçons on peut tirer de ça de qu'est-ce qui est en train de se jouer, pourquoi à un moment donné d'une part, l'individu s'accroche (48 :31), comment c'est difficile de lâcher le bébé et en même temps de qu'est-ce qui joue sur du groupe par exemple. Isabelle tu vois que j'ai rencontré, interviewé la semaine dernière, elle, elle dit pour elle dans son parcours, c'est au moment où il a fallu qu'elle passe par la case présidence par exemple, et bien c'est ça qui a fait qu'à un moment donné elle s'est dit là c'est en train de basculer, il faut que je m'en aille, il faut vraiment que je ne m'installe pas là. Ça a focalisé plein d'éléments, elle a travaillé dessus en autre parce qu'il y avait des salariés qui du coup lui on enlevé la légitimité de leader pour dire, tu es devenu le patron. Alors tu vois, les changements de posture qui fait que il va falloir que je rechange de place à un moment donné si on veut que le projet dure, enfin tu vois, des choses comme ça. Mais sa prise de conscience elle ne tombe pas du ciel, faut pas déconner, tu vois c'est là qu'il faudrait aller chercher. Si je prends d'autres associations, c'est les salariés qui seraient partis, en tout cas dans le premier jet, c'est pas... parce qu'il n'y a pas de conflit, personne prend le bazooka pour dire ça déconne, ça se passe ailleurs,

Pierre : pas encore...

Catherine : pas encore, pas ce que c'est trop frais et parce que elle a eu conscience de ce qui était en train de se faire pour de pouvoir intervenir avant l'escalade et voilà, et ça, ça serait intéressant de creuser, d'aller

voir un peu qu'est-ce qui se joue, sur quoi s'appuie le leader à ce moment là pour repérer, identifier, des choses d'un peu de ce type-là.

Pierre : j'ai peut-être pas encore tout formuler moi, mais le CA que j'ai fait en septembre de Liens Locaux, en sortant du réseau j'ai dit j'arrête. Quand tu reviens à la charge 4-5 fois sur une idée tu t'aperçois qu'il y a personne qui décolle, qui réagit, qui te soutient, voir qui confirme l'idée d'en face, s'en forcément se positionner, voilà et bien à un moment donné, je ne suis plus la personne qui peut permettre de faire avancer cette idée, donc voilà au regard de 12 ans je ne claques pas la porte, je dis juste, je suis content d'avoir fait 12 ans, continuez sans moi.

Catherine : oui, oui ça peut être des choses comme ça

Pierre : alors ça peut paraître brutal pour certains parce que je ne l'ai pas fait de vive voix, je l'ai fait par écrit, ça peut paraître surprenant parce que effectivement je suis le vieux dans l'affaire mais, et d'autres disent que c'est très bien, mais... pour différentes raisons... Tout le monde n'a pas la même compréhension de ce qui se passe. Mais là il faut du temps pour revenir autrement et comment, j'en sais rien.

Catherine : tu as eu des retours par rapport à ça ? Des gens qui ont passé un coup de fil ou qui ont eu besoin d'échanger avec toi sur ça, sur le choix de dire : je quitte le CA ?

Pierre : moi j'ai travaillé au sein de Jeunes Initiatives, et MOUVEMENT pour expliquer, faire comprendre et que tout le monde dise bien la même chose que ce n'est pas un claquage de porte, ni quoi que ce soit. Non par rapport à de Liens Locaux, personne a réagi, sauf Julie, mais parce que elle est à un niveau de conscience et de réflexion qui fait que on se pose les mêmes questions... Je m'en vais mais en accord stratégique avec Julie, qui elle, va rester un peu plus pour essayer d'avancer de son côté et puis quitter le navire dans 2-3 ans, soit parce qu'elle n'aura pas réussi comme moi, soit parce que ce sera aussi l'heure de partir. Après par rapport aux autres acteurs, Sophie, Julie, moi, je ne sais pas si il y en a d'autres on est en capacité de se parler de ce niveau là.

Catherine : ce qui n'est pas toujours facile, pour le coup.

Pierre : on sait que l'on peut le faire, après on ne le fait pas assez souvent, on ne le fait pas officiellement, on sait que de personne à personne on peut parler de ce type de réflexion (*silence 8'*) Tu vois des gens comme François B., Mathieu G., impossible de savoir le fond de leurs pensées, impossible, je ne sais pas le fond de leurs pensées, depuis le temps que je travaille avec eux, je ne sais pas le fond de leurs pensées.

Paul

Entretien avec Paul – le 6 mars 2013

A son domicile – interruption chargement du poêle – partie non retranscrite sur sources biblio.

Durée de la rencontre : 4h

Durée de l'entretien : 2h15

NB : les noms des personnes, des organisations ainsi que des lieux ont été changés pour respecter l'anonymat.

Paul : Et juste, Julie elle t'a juste dit : « Paul B, tel numéro » ? Elle n'a pas mis plus d'étiquette...

Catherine : Elle m'a dit.. ce qu'elle m'a dit c'est... euh, en référence à la crèche parentale, non c'est ça ? avec l'idée : vous vous êtes croisés autour de la question d'un peu plus d'horizontalité à cet endroit-là, en terme de façon de conduire la structure... Et elle m'a dit autre chose..., à un autre endroit... ou est-ce que c'est que ça ?...Non je crois que c'était que ça... et donc elle m'a dit ça pourrait être intéressant.

Mais je ne lui ai pas demandé de me dire plus sur ce qui lui a fait faire des jonctions dans sa tête à elle.

Paul : tu veux garder de la fraîcheur.

(rire – suivi d'un silence de 20')

Catherine : Donc en fait moi je me suis organisée plutôt en disant : est-ce que toi tu aurais des choses à me raconter sur cette question de leader, soit par des figures que tu vois, ou toi-même une expérience qui pourrait se rapprocher de ça et de m'en raconter un peu l'histoire en fait.

Paul : c'est infini...

Catherine : ouais ?

(rire suivi d'un silence de 30')

Paul : Je réfléchis comment je fais parce que pfff.... Je te fais une trame et après tu vas chercher là où ça te fait envie.

Catherine : oui parfait

Paul : Je t'ai ramené une mallette aussi où il y a beaucoup de choses, il va falloir éplucher. Moi, ces histoires ça commence avec un journal lycéen, où j'arrive..., il y a beaucoup de gens de prépa, de classe prépa dedans, mais où il y a une attention à ça... donc avec une rotation des tâches, de la trésorerie, le machin.

Ça continue....

J'ai un regard là-dessus, je sais pas pourquoi, sur les groupes tout ça. J'aime bien ces machins et tout. Ça continue, et ça c'est à Valence.

Après ça continue à Grenoble...

Et moi ado, je lisais plein de trucs sur les anarchistes, ça m'intéressait.

Et ça continue à Grenoble où là je suis à Sciences Po et on fait des trucs avec un groupe écolo : chiche ! - je ne sais pas si ça te dis quelque chose -, c'était un peu le mouvement de jeunesse à la fois des Verts, des Alternatifs de je sais plus quoi toutes les chapelles des écolos. Et nous on veut pas faire chier avec les querelles de chapelles, nous on veut un groupe de jeunesse commun et ce qui nous permettait aussi d'être assez indépendants des partis de faire ce qu'on voulait avec un peu de sous et où cette question-là elle pouvait avoir lieu aussi.

Après carrément, on monte un journal alternatif à Grenoble où il y a du coup une association qui produit un journal alternatif d'information locale, une radio, tout ça, et qui a explicitement dans ses buts expérimenter une organisation horizontale et du coup que les deux buts production de contenu journaux, machin et hein hein et bien il faut pas que l'un prenne le pas sur l'autre.

On ne sacrifie pas faire de l'horizontalité sur le journal et réciproquement, donc tenir les deux bouts. Du coup avec une auto réflexivité là-dessus est-ce qu'on y arrive, est-ce qu'on y arrive pas, est-ce que là ça marche, est-ce que cela... tu vois.

Et moi je fais un mémoire à sciences Po sur la structure du leadership dans des mouvements sociaux restreints et j'étudie un collectif de soutien de personnes sans papiers et un collectif droits des femmes. Et là en gros pour moi à ce moment là tu as déjà les trois racines de ces trucs de leadership.

T'as l'Anarchisme.

T'as l'écologie parce que les écolos au départ surtout en France par rapport à l'histoire de l'écologie qui est lié au mouvement anti-nucléaire, du coup à la confrontation à une... non pas une hiérarchie mais une structure de descendance très forte, une technologie, un lobby, qui dit on met une centrale là, là et là ça fait partie du truc de la ruse nucléaire qui est aussi celle d'un état central descendant.

Et puis, le féminisme, avec leur analyse fine et précise de la domination interpersonnelle, groupe etc. Y compris des critiques internes au mouvement féministe sur comment les féministes entre elles ont reproduit des choses.

Et dans ce mémoire du coup d'avoir fait des bibliographies, d'avoir tatati tatata.

Et après je m'en vais de Grenoble, je me retrouve à Bruxelles et là... euh *(silence 6')*... je suis à la fois dans des trucs un peu... des étudiants qui sont un peu en lutte sur des histoires de processus de Bologne, tous les

trois cinq huit, auto université tout ça, le rapprochement entre l'université et l'entreprise tous ces trucs et le mouvement un peu squat, très autonome machin, puis c'est là où tu as aussi le G8 à Evian, c'est cette année là et du coup ça pffouou ! Et là pareil dans le milieu squat il y a de fortes dominations, machin nanana et du coup il y a des gens qui ont envie de bosser cette question et on fait une brochure sur l'organisation horizontale et deux ateliers, un atelier sur ça avec des gens qui ont envie.

Catherine : qui ont envie de travailler cette question là de domination par exemple dans les squats... non... ?

Paul : ouais sur comment faire pour que dans des groupes pour qu'il n'y ait pas de phénomène de domination. Voilà et ensuite ça à Bruxelles et tatata... Deux expériences variées aussi au G8 on a occupé un parc dans Bruxelles avec une roulotte et tout ça et avec des expériences d'assemblées populaires avec des gens que tu connais pas, et comment la parole elle circule et ensuite avec ma copine à ce moment là on se dit on a fait nos études, machin, on a envie de faire un truc et voilà ça balance entre squat d'activité en ville en gros et plutôt c'est qu'est-ce qu'on fait on va pas rester sur nos rails, on va faire des trucs, pas tous les deux, qui on contacte les copains de Grenoble parce que avec eux on partage des méthodes de travail et que ça c'est hyper précieux au début dans le mode d'organisation, pour moi c'est la base de tout et après tu peux à peu près tout faire si tu es d'accord sur le comment et du coup commence les discussions avec ces gens et ta tendance squat d'activités en milieu urbain et tendance autonomie rurale pour faire simple (08 :08) finalement on se retrouve ici boom un collectif qui arrive en Corrèze et qui y fait sa vie et qui arrive avec ce mode d'organisation là et qui teste d'une manière, moi je l'avais jamais testé moi c'était toujours dans des trucs parcellistes des trucs d'activités et là c'est un lieu de vie, c'est toute la vie qui se retrouve confronté à comment on peut faire toute la vie avec ce mode d'organisation là et du coup ça rend d'autres choses et avec encore une fois cette autoréflexivité là-dessus nanana... et puis du coup... Après qu'est-ce que... Voilà, nous on est organisé comme ça on le revendiquait, il y a l'expérience de l'association de « Tistou » après quoi avec tout ce qu'on fait on est organisé comme ça. Ça évolue selon les gens, qu'est-ce qu'il y a eu comme confrontation forte... si le truc qui a été assez fort je reviens à Grenoble c'est de batailler avec les préfectures sur les histoires de statuts pour justement réussir que l'organisation que l'on a dans les faits puisse être reconnue juridiquement (9 :19). Donc ça avait bataillé sur la loi 1901, après sur la loi sur la presse et c'est drôle par exemple ici tu as La péniche, un mec qui bosse là, N.K. qui se retrouve à devoir faire un article sur les associations sans présidents et qui tombe sur le site internet du journal à l'époque qui n'existe plus qui est mort où il y avait tout un argumentaire je sais pas quoi et il se trouve que l'on ici aussi et du coup ça a discuté de ça dans d'autres assos dans le coin et tout ça et dans les assos, ici, il y en avait sans président mais il y avait des trésoriers(9 :53) mais c'était juste qu'il virait le président ça n'allait pas plus loin dans la réflexion de dimension (10 secondes de blanc). On organisait aussi à l'été 2006 des..., je repense à l'histoire de la roulotte à Bruxelles où des rencontres de dix jours c'était avec les trucs de l'action des peuples, en gros c'est cinquante personnes qui se connaissent pas qui sont accueillies par un collectif pour faire des débats, des chantiers, des machins pendant dix jours, comment on fait pour que les gens qui arrivent puissent s'approprier tout de suite le maximum de trucs pour ne pas à devoir demander, d'obéir à je ne sais pas quoi, que ce soit participatif... à oui est l'autre volet ce serait jeunes, colo aussi, comment tu essayes dans les colos de jeunes de faire de l'éducation à je ne sais pas quoi à proposer des pratiques et des outils et des pratiques pour que ça puisse fonctionner.

Catherine : pourquoi tu parles là d'histoires de colo, t'as un truc en tête ?

Paul : parce que moi j'ai fait des directions de colo, des centres de vacances avec d'autres gens (12 secondes de blancs).

Catherine : quand vous arrivez ici, vous arrivez en groupe ?

Paul : oui, quatre

Catherine : d'accord, du coup tu disais c'est la vie entière là, c'est... tu peux parler de ça par rapport à l'histoire d'activité, d'actions particulières...

Paul : avant chacun habite dans son appartement avec ses copains, ça peut être en coloc' puis fait un journal ensemble qui est horizontal mais quand tu rentres chez toi tu te pose plus la question ou pas et là quand tu es au journal tu dis ok, il faut faire quoi, il faut distribuer le journal, faut faire la compta, il faut l'imprimer, il faut écrire les articles, est-ce que toutes les tâches tournent, tournent pas on se pose toutes ces questions là. Quand c'est un truc de vie, c'est la vaisselle, la bouffe, le jardin, les animaux, euh... la représentation à l'extérieur c'est d'autres trucs qui se jouent et qui sont cent pour cent de ta vie et c'est une autre dimension encore qui arrive je sais pas si ça répond à ta question.

Catherine : si, si ce n'est qu'après ça vient vite avec le comment en fait.

Paul : au départ, on est vite parti sur l'idée de comme on se retrouvait dans la situation où il y en avait deux d'entre nous : un gars qui était très gars et une fille qui était très fille, dans les rôles genrés, et du coup facilement elle, elle pouvait être très contente de faire à manger pour tout le monde et voilà ils étaient tous très fort là-dedans et ça lui, ça lui allait très bien et moi ça m'allait pas du tout ça du coup on le disait et tout le monde était d'accord pour travailler ça et disant à Sophie ouais si tu veux peut-être que ça te plaît de faire à manger, dès fois ça te gonfle et tu fais quand même et peut-être que tu te rends pas compte que ça te gonfle et plutôt faire clarinette que de faire à manger et Thomas (13 :13) à manger tout le monde bouffe et

c'est comme ça et peut-être que si tu fais à manger, Sophie se sentira de prendre la tronce et parce qu'elle aura pas un regard sur ça, tu vois un peu la discussion. Et du coup on est parti sur des tâches très, sur une formalisation, tu avais une liste de tâches, le truc c'est d'abord de visibiliser toute les tâches. Parce que quelqu'un qui... si tu fais pas ce boulot là personne va s'apercevoir que quelqu'un de manière invisible ou très informel fait l'intendance. C'est-à-dire est capable de dire il faut racheter de la sauce tomate ou il faut faire une commande en gros de céréales, c'est le sarrasin qui manque, dans des groupes tu en as qui le font tout le temps et t'en qui n'ont aucune idée de ça et il y en a toujours et bien tant mieux et qui se demandent pas comment ça fait qu'il y en a toujours. Du coup c'est de visibiliser toutes les tâches et puis après de repérer... le principe c'est de dire, vu qu'on est nouveaux qu'on ne se connaît pas, c'est tout nouveau pour nous la campagne pour nous, il y a des tâches on ne sait pas du tout ce que ça recouvre, s'occuper des poules, s'occuper des ânes, faire le pain, faire les yaourts, faire le kéfir, je ne sais plus, il y avait faire la compta. A un moment donné on écrivait une lettre tous les mois pour dire à plein de gens où l'on en était, donner des nouvelles, ce genre de tâches, et de voir l'idée c'était de dire vu que la mécanique, l'intendance, l'anti-zouille, c'était le rangement que ce soit pas trop le bordel partout et du coup l'idée c'était de se dire dans un premier temps avant de se décider il faut que tout le monde passe par les tâches pour se rendre compte de ce que c'est que quand quelqu'un d'autre le fait il puisse comprendre ce que cette personne là vit. C'est beaucoup, c'est pas beaucoup, ça demande ça et de se dire qu'à des tâches sont associés des pouvoirs, ou pleins de trucs en fait et si on veut pouvoir casser ça il faut en faire que ça tourne. Tu avais des plannings... hebdomadaires, sur les plannings hebdomadaires il y avait les tâches quotidiennes, en gros faire la bouffe, la vaisselle, tu t'inscris et chacun du même nombre de fois. Il y avait les plannings mensuels donc là genre qui fait le ménage telle semaine... des plannings trimestriels, des plannings annuels, pfff... , tu t'inscris, tu t'inscris. Alors après la mécanique ça marche jamais parce que c'est que personne connaît où y en a qui connaît, comment on fait pour qu'il y ait une transmission des compétences, ça sert à rien de filer une tâche à quelqu'un si il ne sait pas faire soit tu dis c'est pas qu'il fasse la tâche c'est qu'il fasse que la tâche soit faite, soit il dit je l'emmène au garage soit il trouve quelqu'un qui veut l'aider ou alors soit forme collective on va faire des ateliers mécaniques, on va prendre des copains qui savent faire et et nous on va réparer nos bagnoles avec lui, faire avec lui ou d'autres gens qui vont faire avec lui tu vois des réflexions, plein de truc comme ça, formation du groupe... Le comment c'était ça.

Catherine : planification du groupe nécessaire à ce moment là

Paul : oui un peu forcée pour éviter qu'il y ait des trucs qui s'installent et après restent. (silence 5')

Et puis après tu as du binôme décalé où tu, il y en a un qui a la tâche, en fait toutes les tâches sont en binôme, mais quand il la commence il fait la moitié avec l'autre qui était là avant et après c'est le suivant qui viendra là pour apprendre avec lui on a essayé plein de truc... divers et variés (rire)

Catherine : combien de temps ?

Paul : ça c'était à Boisvallon à la ferme où Julie habitait aussi (16 :51) donc 2004, 2005 2007, 2008 et après on a bougé au Bief et là c'est une prairie où tout est à construire, pas d'eau, pas d'électricité, pas de maison, rien de l'herbe, du coup un camion, une roulotte, une yourte et pas d'espace collectif déjà la bouffe, la vaisselle, c'était... il y avait plus le même truc et quand même c'est resté et après petit à petit de se dire bon ben maintenant il y a plus besoin de formaliser autant de réussir ce qui reste. Moi j'y suis plus dans ce collectif je suis parti y a pas très longtemps, si tu veux moi en fait j'ai été à l'installation à Boisvallon, bougé au Bief en 2008 et en mars 2009 j'ai un accident, un arbre qui me tombe dessus, centre de rééducation pendant un an et demi, fauteuil roulant, je reviens je ne peux pas être là-bas, c'est trop... prtttt... impossible en fauteuil. On retourne à Boisvallon et puis je continue à participer aux réunions au Bief, à jardiner là-bas et tout et en même temps je suis avec Marie j'habite à moitié ici après quand ça allait mieux en fauteuil et à moitié à Boisvallon quand j'avais mes enfants (18 :05) et après on revenait ici je continue à participer aux réunions du Bief et tout ça mais, à faire le jardin, mais a un moment donné je me dis parce que il était question qu'on revienne là-bas avec Marie et puis finalement elle a dit non j'ai pas trop envie vous allez me manquer je termine l'année là-bas par les 3 jours que l'on fait là-bas pour le bilan et après je quitte ce collectif. Moi j'y ai vécu très peu de temps au Bief, j'ai du y passer huit mois à peu près et après j'ai fait les réunions et là il y a tout le temps des plannings et allez hop, lundi, mardi, vendredi qui a des trous, qui s'inscrit quand il faut faire à manger, quand la vaisselle... mais il y a moins le truc à s'obliger à tourner sur les tâches.

Catherine : parce que c'est plus fluide, une culture qui s'est installée

Paul : tu as aussi une reconnaissance... nous dans le journal à Grenoble on disait il y a des tâches qui sont assez techniques et que si tu apprends tu peux le faire, la compta, prendre des notes de secrétariat. Il y a des tâches faire la mise en page c'est des compétences il faut savoir comment marche le logiciel et aussi une fibre je sais pas artistique ou autre et si tu le fais tourner tu perds vraiment en création et du coup on avait distingué des niveaux de tâches différents et donc là c'est un peu pareil de se dire est-ce qu'on reconnaît pas à un moment donné que des gens... si des gens on envie de faire de la mécanique on leur interdit de faire et si des gens on pas envie on les force à faire tu vois. Et du coup c'est parce que on sait un peu ce que représente chaque tâche maintenant qu'on s'autorise ça et du coup machin il a très envie de faire le jardin

ou il y a une équipe jardin, il y a une équipe qui va construire le bâtiment et bien y a quelqu'un qui veut bien faire la mécanique et s'il a besoin d'aide il dit qu'il a besoin d'aide. Du coup il y a ce côté au départ très théorique, dogmatique comme ça mais qui au moins était nécessaire, intéressant parce qu'il faut poser ça d'abord et puis après tu veux un truc très pragmatique, on n'est pas... on va pas se changer complètement et du coup on fait attention aux gens, aux uns, aux autres et de ne pas... il y avait un séminaire avec ce collectif là et puis d'autres gens autour avec qui des affinités et nous on a proposé une journée avec Marie sur le stress et moi j'ai fait un exposé, une discussion et à l'atelier sur le stress, le stress propre aux organisations horizontales et où justement quand tu as une injonction implicite ou explicite ça dépend où tu qualifies tout ça à il faudrait que je ressorte mes notes et tout, c'était quoi les axes ? (10 secondes blanches) en gros l'injonction et de dire on est tous pareils, il faut que l'on puisse être tous polyvalents, il ne faut pas de domination là maintenant à un moment donné ça peut rentrer très très vite en conflit avec ta personnalité. Ok je suis une fille, ok la mécanique il faudrait que je m'y intéresse, c'est pas parce que je suis une fille que je ne m'y intéresse pas, mais m'obliger à le faire là vraiment c'est source de stress, quand je me retrouve face à la baignole et bien j'ai beau me former et si ça va pas et bien il faut aussi faire attention aux gens aussi, à ses limites individuelles, il faut les respecter, je caricature, je schématise et c'est surtout d'éviter le truc, la tyrannie de l'absence de structure, je sais pas si tu as déjà entendu parlé de ça ? C'est un groupe de femmes aux États-Unis, qui formait un mouvement des femmes aux États-Unis et alors on s'organise sans les hommes, et donc des structures militantes et où ouais plein d'idées et ça avance, mais à un moment donné le mouvement il doit se structurer dans la durée, sauf qu'il n'y a pas de réflexion sur l'organisation et donc que ça reste complètement informel et du coup apparition de phénomène, d'oligarchie, de leadership tout ça, concentré, et que à un moment donné se reproduisent les mêmes dominations qu'il peut y avoir entre les hommes et les femmes finalement et du coup il y a une de ces femmes Joe Freeman qui fait un truc qui s'appelle la tyrannie de l'absence de structure et qui définit des points, des principes qui faut qui soient respectés pour qu'une organisation ne soit pas tyrannique.

Catherine : ça c'est vraiment une histoire, je sais pas mais ça m'évoque, je sais pas si c'est juste, mais ça m'évoque tenir à la fois le fonctionnement collectif et la place de l'individu là-dedans en fait. C'est tenir les deux. Quand tu parles d'horizontalité dans ces cas là...

Paul : quand je parle du stress là ?

Catherine : du stress, ou l'organisation horizontale ou quand ça génère du stress pour une personne c'est probablement quand ça vient empiéter ou toucher de trop près ses propres limites ou sa propre personne dans ce qu'elle est fondamentalement en fait et du coup c'est pour ça que je fais le parallèle entre les deux sur tenir les deux à la fois sans que l'un domine l'autre pour le coup.

Paul : ouais, ouais, trouver un équilibre

Catherine : L'équilibre est tout le temps à vérifier, tout le temps sur le métier, c'est une négociation perpétuelle

Paul : ce qui fait que c'est des organisations extrêmement fatigantes. Ça dépend à quel moment tu es dans le truc. Moi au début, si tu regardes comment moi au début j'ai pensé ça, au début c'est créer un homme nouveau. Parce que je me disais... Prrr.... Je tire un autre fil... (silence 7')

Moi j'ai créé une première brochure d'abord tout seul j'avais dix huit vingt ans et il y avait une partie c'était comment s'organiser autrement et donc il donnait des principes de rotation des tâches, transmissions des compétences je ne sais pas quoi, on s'organisait horizontalement pour éviter les phénomènes de hiérarchie et parce que l'implicite c'est que la société aujourd'hui elle souffre de ça. Tu sais, c'est un peu chaque mouvement qui identifie la contradiction fondamentale, le grand malin qui fait que tout va mal, il y en a c'est la lutte des classes, il y en a c'est la pression patriarcale, c'est le racisme, et moi ça devait être la hiérarchie à ce moment là et du coup je disais de s'organiser comme ça peut changer l'homme en fait, où l'on pouvait se dire en tout cas. Déjà il y avait l'idée que tout le monde pouvait vivre ça et que ça pouvait changer les gens. Et... Les deux sont vraies c'est-à-dire que dans l'expérience du journal je me suis rendu compte de deux trucs, premièrement c'est que des gens qui entraient dans cette organisation au bout de trois ou quatre mois ils pouvaient dire maintenant quand je rentre dans une association normale je ne supporte plus comment ça se passe, tu vois le président qui parle du début jusqu'à la fin et je me suis dit (25 :34) il a dit je ne supporte plus il a pas dit intellectuellement ça me dérange, c'est que c'est physique, à putain là, lui il est changé en profondeur tu vois cette modification anthropologique je me dis tiens elle a lieu quoi et après il y a un autre gars qui arrive aussi et on s'est rendu compte que lui il devait écrire un article et il avait vachement de mal et donc nous le principe tu écrivais un article, tu le lisais devant tout le monde, les gens pouvaient apporter des « ah oui là, ... » tu repartais et tu recommençais, en disant intelligence collective pour pallier aussi des différences entre les capacités des gens et lui il venait, il repartait... et puis ça a duré comme ça un mois et puis on s'est rendu compte qu'il ne connaissait pas le traitement de texte et que dès qu'il faisait une erreur il trashait son fichier, tu vois il savait pas faire supprimer et après en discutant avec lui, on s'est rendu compte que lui il avait tellement envie, c'était un idéal tellement fort pour lui, qu'il s'est fait une violence extrême sur lui-même pour pouvoir être à la hauteur des gens qui étaient là ou je ne sais quoi, et après il est parti. Là tu te dis « ah échec ». Et après moi, dans une des conclusions de mon mémoire

c'était de se dire que... moi la question que je me posais c'était l'efficacité en fait. C'est-à-dire à quel moment... on dit toujours « ah mais c'est le bordel s'il y a pas de chef, ça marche pas » et du coup... moi j'avais retenu deux trucs c'est que l'organisation horizontale peut être plus efficace qu'une organisation hiérarchique. D'ailleurs dans le management on voit que ils arrivent à ça, après, eux, c'est faux parce que c'est de l'autonomie dans l'hétéronomie. Et en tout cas tu vois bien que quand tu mets une équipe, tu lui fais croire qu'elle est militante voilà... et du coup ça peut fonctionner. Mais que par contre elle sélectionne à l'entrée. Ça veut dire elle va être efficace, déjà elle va avoir tendance à sélectionner les gens à l'entrée, ceux qui sont capables de vivre ça et après il faudrait voir ce que c'est que les propriétés. Moi j'avais vu que plus...euh, tu as un niveau d'éducation élevé et plus tu as des connaissances en psychologie et sociologie, plus ça aide et que sinon ça peut être carrément impossible à faire ou plus compliqué ou moins efficace en tout cas je sais plus comment c'était et du coup ce truc de sélection à l'entrée ça posait sérieusement question et tu dis « merde, tu te trouves entre toi, ah super ! » ça fonctionne comme ça mais c'est juste parce que on a exclu des gens on s'en est même pas rendu compte donc c'est un peu dérangeant quoi. Dans ces types d'organisations, plus tu as dans n'importe lesquelles plus tu as des gens qui par leur propriété sociologique font que dans la société en général il y a des relations de domination entre eux, patron ouvrier, un homme une femme, qui se retrouvent là-dedans, plus ça, plus ça va remettre en question le fonctionnement ou l'idéal d'horizontalité parce que il y a quelque chose qui se joue que tu peux pas maîtriser toi parce que c'est le patriarcat, c'est le capitalisme, c'est le je ne sais pas quoi sur lequel tu ne peux pas agir dessus parce que... et en ton sein c'est un vrai travail pour pouvoir intervenir dessus et ça ce sont des trucs qui sont pas faciles. Et donc tu vois, moi ce qui m'a plu dans notre collectif c'est qu'au départ c'est un collectif d'étudiant bac+ je sais pas quoi mais les gens qui sont arrivés dedans ça a pu être à un moment donné un paysan, ça a pu être un mec qui a pu faire un CAP de menuiserie, ça a pu être... enfin tu vois et presque tout le temps une parité fille garçon et du coup moi ça c'est des indicateurs que je regarde de près en me disant si il y a ça c'est que c'est bon signe... (silence 4'). On a pas de chefs d'entreprises, d'héritiers, peut-être que ça viendra (rire)...

Catherine : de nobles ?... (rire) c'est curieux en fait, il pourrait, je caricature, dans les communautés des années 70 ça a brassé y compris de ce côté là, bref (rire). Là tu dis, indicateurs qui te disent tiens ça fonctionne parce qu'il y a parité, parce que il y a des milieux sociaux quand même divers, etc. et du coup mais ça me donne l'impression qu'ils ne font que passer ?

Paul : alors quand je dis que ça fonctionne ça veut dire en tout cas l'organisation n'est pas excluante pour eux, c'est juste ça, on peut les intégrer. Eux, c'est pas suffisamment violent pour qu'ils repartent. Parce que à Grenoble j'avais remarqué qu'ils repartaient et ici tel que hein et bien non, ça marche, là ils restent en tout cas. Après..., c'est deux expériences. (rire) Il y a une certaine efficacité...et surtout quand t'arrives à le faire fonctionner de manière, tu vois sur des expériences comme je disais tout à l'heure où c'est pas des groupes qui se connaissent bien ou qui ont des buts nanana mais où c'est des trucs temporaires où t'as pleins d'inconnus, où il faut créer en plus un groupe avec plein d'inconnus pendant dix jours, voir là c'est le cas de Boisvallon et du coup tu fais... tu crées des institutions c'est super important pour moi les institutions pour que ça marche. Ou à Bruxelles où tu fous une roulotte au milieu où tu fais des assemblées où les décisions sont prises un peu en assemblée et n'importe qui peut venir à l'assemblée et bien là tu as des trucs incroyables qui se passent. Tu as des mecs qui vont venir et un, tu l'as jamais vu, qui va dire ben moi ok, demain je viens et il fait des crêpes toute la journée ou des gens qui amènent de la vaisselle et ça c'est lié à cette ambiance, ce truc qui vient d'horizontalité, de... qui là pour le coup est hyper accueillante aussi. Mais ça c'est différent d'un collectif de vie qui est.. mais c'est d'autres trucs, où c'est hyper important aussi je crois.

Catherine : ça donne à voir quoi en fait. Je peux imaginer pour la personne qui vient de pousser simplement, ce qui était ouvert et du coup elle dit là il y a une place pour moi même si c'est une journée pour faire les crêpes quoi.

Paul : ouais et si je viens à l'assemblée et que je parle on m'écoute et ma parole elle est prise en compte.

Catherine : mmm... (silence 6') pourquoi, du coup je fais un retour en arrière pourquoi le leadership sur ton mémoire à cette notion là en fait

Paul : c'est la structure du leadership. C'est-à-dire dans mon intro, j'ai travaillé... (32 :28) les définitions et tout ça pour que ça puisse fonctionner sociologiquement et en fait je suis parti des missions classiques du leader tu vois, tu prends le meneur, c'est quelqu'un de menaçant, le leader, le duce, le furher, c'est quelqu'un qui conduit, la littérature managériale et en fait dans le management il va être positif. Après quand on parle des meneurs, quand c'est les flics qui parlent des meneurs dans une manif, c'est négatif, mais après qu'est-ce que tu fais de ça sociologiquement, tu arrives à travailler pour que tu aies des indicateurs et du coup je suis tombé sur un point que j'ai plutôt étudié la littérature des mouvements sociaux je sais pas si les leaders sociaux dont tu parles si c'est autre chose parce que c'était un peu avant le mouvement altermondialiste, et là je suis tombé sur un mec qui s'appelait Klandermans (33 :23) c'est un hollandais et qui avait étudié beaucoup de mouvements sociaux et tout ça et donc tu vois c'est un bouquin, plein d'articles de gens différents et une fille qui avait étudié une commune de femmes en Angleterre. Alors

une commune tu vois c'est je ne sais pas si une usine de fabrication d'armes je crois. Du coup tu avais un camp à côté de femmes comme il y a des camps militants et là c'était que des femmes c'était je pense dans les années 70 je pense et qui ont pour objectif aussi de faire chier et de s'organiser sans hiérarchie et de domination et elles, elles étudient ce machin là et du coup elle dit en fait ce qu'il faut c'est pas considérer qu'il y ait des leaders c'est regarder c'est quoi les éléments du leadership, ça peut être très varié sur les situations : qui ouvre le courrier, qui téléphone, qui prend la parole, qui..., ça c'est des tâches et après tu as des espèces de capacités je sais pas quoi des capacités de voir les menaces ou les opportunités qui pèsent sur le groupe, enfin tu vois il y a toute une liste comme ça et du coup elle dit ça, c'est les éléments du leadership. Ça peut être concentré sur une personne, ça peut être répartie sur deux personnes, ça peut être ventilé sur plein de gens, ça peut être invisible, ça peut être visible, et là, ah oui d'accord ça, ça m'intéresse, du coup ça met de côté les histoires de charisme, tu tournes en rond parce que c'est des boîtes noires tu ne sais pas trop quoi en faire et du coup moi j'ai utilisé ce truc là en fait. Et du coup avec ça tu peux faire en fait des organigrammes. Tu dis bon ok en général dans les organisations type CREFAD je sais pas quoi les trucs, les zones de pouvoir sont liées à telles tâches, tel machin, tu fais ta liste de tâches, tu mets des noms en face et du coup tu fais des organigrammes et qui dit qui a pas forcément leader mais il y a... je pense aussi dans la littérature il y a aussi la sociologie des organisations qui parlent un peu de ça. Des zones d'incertitudes, comment les gens se ménagent, des zones de l'incertitude, entretiennent l'incertitude parce que ce sont les seuls à s'orienter là-dedans, il y a plein de trucs comme ça qui sont... Je ne sais pas si ça répond à ta question mais c'est comme ça que je m'étais attrapé le truc du leader. Et puis après j'avais mis quand même, bon je n'ai pas trop le temps mais j'avais mis cette histoire de charisme et alors ça je l'avais défini, je sais plus, on peut regarder c'est là-dedans.

Catherine : oui, oui, après pour l'aspect littérature là-dessus sur le charisme tu tournes vite sur Weber par exemple mais pfff... moi c'est pas que ça m'intéresse pas, c'est je suis très curieuse ça m'intéresse mais ça me paraît très éloigné en fait. Je dis pas qu'il y a pas de question de charisme sur la manière mais lui pour le coup il travaillait ça plutôt avec l'angle le charisme politique lié à des figures médiatiques même si à l'époque la question du média ne se posait pas comme ça mais qui sont dans des espaces publics. Moi je suis pas temps dans la question d'un espace public que sur comment pour le coup, tu dis toi de l'horizontalité même si moi je ne travaille pas ça mais sur ce qui peut se passer et comment...

Paul : mais tu vois après en réunion pourquoi quand quelqu'un va parler, d'un seul coup tout le monde va se taire et écouter et d'autres fois non et presque il faudrait faire des testes mais en disant la même chose tu vois et donc là tu peux mettre charisme. Après tu peux regarder, essayer de voir et de démontrer le truc, tu peux le démonter, (37 :23) tu regardes la propriété sociale de la personne après il faut faire des études sur le timbre...

Catherine : la gestuelle,

Paul : oui voilà, tu peux tout démontrer aussi. Et nous voilà c'est la tendance que l'on a à tout des construire et c'est fatigant parce que après il faut reconstruire. (rire) Après ça me fait penser à tes fondateurs qui disparaissent. Dans les groupes il y a des gens qui sont là et des fantômes. Et alors les fantômes ils sont présents, il faut réussir à les objectiver malgré leur absence. Ils peuvent être convoqués par les gens. Alors moi j'ai lu vachement le monde... Le monde où Hubert Beuve-Méry qui est la figure incontestée qui est un fantôme aujourd'hui au Monde pour moi, ou dans une réunion si tu dis Beuve-Méry disait que pouf, tu vois il parlait du débat sur la publicité, il parlait de la bienfaitante publicité et du coup tu peux tout justifier dans une pub et puis après tu peux prendre une autre citation de lui où il dit entre faire un titre accrochant ou un titre chiant, faites chiant il a dit ça aussi, du coup et pareil dans le clan Bourdieu tu vois tu peux faire des combats de citations de Bourdieu parce que tu convoques ces espèces de fantômes là c'est un détournement de capital symbolique en fait et ça aussi ça arrive aussi vachement dans les groupes. C'est une manière de repérer comment il est convoquer dans la conversation par les gens et après il y a dès fois où il n'est pas convoqué mais tu sens après que... pourquoi quelqu'un pourrait être vraiment accroché à quelque chose, c'est l'histoire de loyauté mais on voit pas à quoi parce que la personne est pas là et en fait il y a des trucs qui se jouent comme ça en fait... Il faut les repérer. Tu as aussi les transmissions, le Mouvement par exemple je m'en rappellerai tout le temps ça, ça m'avait impressionné. C'était à la Plaine, alors je crois que c'est Christine, la copine de Marc qui s'en va...

Catherine : oui ?

Paul : la copine de Marc... il y a plein de marmots, il doit y avoir un camp pas loin, un week-end je sais pas, il y a plein de marmots, le repas machin et au dessert Christine s'en va et parce que le contexte c'est ça et je sais pas si tu les connais il y a TItouan et sa copine Virginie

Catherine : oui je vois qui s'est, je les connais pas directement mais je vois qui s'est.

Paul : je crois qu'ils sont permanents au niveau de la Loire, je sais plus comment s'est organisé au niveau du Mouvement, mais et là tu as un discours tressage de lauriers sur la personne qui part et là c'est un moment grandiose de compréhension de l'organisation parce que tu dis les gamins là qui ont entre 8 et 12 ans ils sont là et ils voient des gens qui tressent des lauriers à machin et du coup tu as toutes les valeurs du Mouvement qui passe dans le tressage de lauriers, dans l'organisation et tu vois aussi du coup une

valorisation de la personne qui a choisi de s'investir, c'est le texte sur la rétribution du militantisme, tu vois, elle s'est sacrifiée pendant tant de temps pour le Mouvement, elle a apporté ça et ça et c'est grâce à son engagement, son je ne sais pas quoi... Tu vois, c'est drôle parce que Virginie elle faisait ça du fond du cœur, tu voyais très bien que le discours il était, c'était transparent, c'était assez drôle quoi, tu vois le comment, comment une organisation elle produit ses cadres en fait et comment elle les valorise de manière à ce qu'elle en produise d'autres ensuite etc. Et là c'était impressionnant, celui qui a 10 ans et qui voit ça, ça doit lui rester, il va toute sa vie garder ça et il sait s'il a envie, ce qu'il peut faire et quelles rétributions il aura de cet engagement-là. Et là je me demandais... et tu vois j'imagine quelqu'un comme ça, une Christine à qui on tresse ces lauriers-là et elle s'en va ou à Pierre, et qu'après les suivants s'ils disent à une réunion « je me souviens il y a un an on était un peu dans la même situation, Christine elle avait réagi comme ça ou je pense que là ce qu'elle aurait fait Christine c'est ça », celui qui avait douze ans et qui en a quinze maintenant et qui se rappelle et bien pffff l'effet énorme quoi, parce que tu convoques un fantôme... Le leader peut rester leader longtemps, très longtemps juste par...

Catherine : par fantasmagorie oui, je peux penser ça, oui. Oui après ce que les gens en font ou pas en fait, est-ce que ça fait juste partie du patrimoine de l'histoire ou ça devient vraiment des fantômes re-convoqués régulièrement. Oui l'équipe nationale il y avait des trucs comme ça. Ils re-convoquaient régulièrement des gens. Et c'est curieux dans un mouvement de jeunesse quand même... ça vient de me questionner quand dans le temps curieusement on avait des mandats de trois ans et qu'en trois ans, tu peux marquer c'est sûr au sens tu as participé à la formation de plus jeune ou je sais pas quoi, mais en même temps c'est limité, trois ans c'est pas beaucoup

Paul : tu mets un an pour comprendre comment ça marche, puis un an pour... puis un an...

Catherine : oui (rire) par rapport à des gens qui sont là depuis vingt ou vingt cinq ans ou même que dix ans où là tu peux les re-convoquer plusieurs fois.

Paul : mais ça a des fonctions. En tout cas la scène où moi j'ai assisté, c'est peut-être une des conditions pour que le Mouvement perdure dans sa forme, c'est hyper important aussi, ces rites-là, ce truc là

Catherine : ouais, ouais, c'est la question de passage, de passage de relais, d'accueillir les nouveaux, oui, oui, ça peut permettre des choses aussi.

Paul : ce qui m'a juste fait rire c'est, je me disais elle en fait trop, c'est pas possible qu'elle a tout décortiqué pour comment il fallait faire pour et non, c'est sincère c'est ça qui est très fort et les organisations elles savent faire ça, toute seule.

Catherine : à la plaine c'est parce que ?

Paul : parce que quand on est arrivé ici c'était au moment de la rencontre de Campagne

Catherine : ah, sur la culture là ?

Paul : oui culture ruralité et c'était ici j'étais arrivé quelques jours avant en disant, parce que à ce moment là on cherchait où on pouvait s'installer, on était encore dans la discussion squat ou pas squat et que culture et ruralité, c'était pile entre nos 2 trucs (bruit, il s'est éloigné dans la pièce – 44 :33) et du coup je voulais prendre quelques jours avant et connaître les gens d'ici et je suis tombé sur Claire et qui me dit, ah des nouveaux gens, bonjour comment allez-vous... si vous voulez vous pouvez passer une semaine à la forêt à deux comme poste d'observation. On a cherché où on pouvait se loger et après on a terminé au collectif d'accueil (toujours le bruit et l'éloignement 45 :19).

Catherine : tu veux un coup de main ? (45 :44)...

Paul : C'était sur Bernard Lambert, la conférence

(blanc de plus de 40' – en train de charger du bois dans le poêle)

Catherine : je reste encore sur ton histoire de... thématique là, de structuration du leadership, de structure du leadership pardon,

Paul : je t'écoute

Catherine : oui, oui j'essaie de chercher ma phrase. Ce qui t'as amené à ça c'était l'expérience... enfin posé ça dans ton mémoire comme sujet de travail c'était parce que il y avait l'expérience déjà d'espaces d'organisations horizontales et c'est une manière de creuser ça autrement pourquoi c'était pas directement sur de l'organisation horizontale ?

Paul : (30' blancs) ça doit être... sur les organisations horizontales moi j'avais ça en tête, à mon avis ça doit être aussi une histoire de mot clé, je sais pas quoi, tu tapes organisation horizontale et en fait y a rien qui vient dans les bases de données, tu tapes leader, leadership machin et pfff du coup une fois embarquait par ça et bien tu le mets dans ton titre et tu... c'est peut-être aussi simple que ça. Et je pense je trouvais ça intéressant de prendre le mot qui était utilisé jusqu'à maintenant et de le tordre et de lui dire attention peut être que c'est plus intéressant de le voir comme ça que comme ça, parce que c'est lui enlever tous ses oripeaux, ses connotations tous ses machins et de le sociologiser à mort pour en faire un truc qu'on peut objectiver par des indicateurs et pas juste... soit dire les leaders c'est bien ou soit les leaders c'est mal, je pense que c'est ça.

(silence 7')

Catherine : et tu parlais, c'était sur deux mouvements sociaux, tu n'as pas parlé beaucoup de celui des sans papiers là...

Paul : ça c'était des gens qui étaient plutôt... soit qui avaient fait sciences Po et qui maintenant sont en thèse de socio, qui étaient proches de l'économie sociale, enfin économie et sociale dans les lycées, qui étaient en psycho, voilà et qui avaient voulu... qui étaient des militants à Grenoble libertaires et tout ça et féministes aussi, vachement c'était hyper fort, ils étaient beaucoup plus féministes radicaux que le groupe féministe que j'étudiais et eux, ils faisaient une permanence où les sans papiers pouvaient venir et dire voilà je suis dans la merde, je n'ai plu de papier et du coup ils accompagnaient les gens à la préfecture faire les dossiers et tatata... à faire des dossiers, des manifestations ,et... ouais ils essayaient de...en tant que féministes libertaires ils essayaient dans leurs réunions ils faisaient attention à ça. Mais ça posait des problèmes quand tu as un algérien qui arrive et que tu lui mets une petite minette de 1m50, il va d'abord aller vers le mec qui est là parce que lui au moins il va pas dire de conneries, il y avait des trucs dans la permanence qui se jouaient comme ça aussi... (silence 10') Et ouais j'avais fait des entretiens et j'avais fait l'observation, j'aimais bien, j'allais aux réunions et tout ça (20 secondes de blancs).

Catherine : mmm, il y a un petit truc qui me titille sur... là on est en décalé par rapport à un espace d'organisation à l'horizontal on parle de, de compte de faite, on regarde et du coup ça me donne l'impression j'avais le mot magie qui venait en fait, alors que je sais que ce n'est pas de la magie une organisation horizontale. Donc J'ai un truc qui vient me titiller sur euh, euh, est-ce que quand tu disais partager les méthodes, au sens on peut les énoncer, on peut se dire qu'on se donne de la méthode partagée pour regarder, nommer, énoncer et décider si il y a des choses à décider, ça,..., ça suffit, enfin ça suffit c'est un peu exagérer de dire ça comme ça, mais c'est le levier principal pour que ça fonctionne. Ça me paraît à la fois très incarné et à la fois très désincarné je ne sais pas comment dire de ... mais c'est une impression... C'est pas... (15 secondes de blancs). Je peux essayer encore autrement sur... comment euh... l'espace collectif sert chaque individu, dans cet espace collectif étant différent, et en même temps partageant une méthode ensemble peut interroger, critiquer et dire il y a un souci et décider du changement. Et en même temps j'ai l'impression que cela ne suffit pas. Plutôt en me disant pour aussi avoir le recul il doit y avoir une fenêtre sur l'extérieur peut-être par exemple.

Paul : tu veux dire un regard extérieur sur ?

Catherine : non, ça peut être soi-même qui pose le regard, parce que on a d'autres espaces de vie ou parce qu'on est impliqué ailleurs, ou parce que on a lu tel bouquin, tu parlais de fatigue tout à l'heure, mais qui fait que la vigilance elle s'exerce tout le temps par exemple (54 :00).

Paul : je n'avais pas entendu ça tout à l'heure

Catherine : J'ai peut-être pas dit tout à fait les mêmes choses (rire) !

Paul : je réponds au deux. Tout à l'heure j'avais envie de te répondre je sais plus c'était quoi la question, à priori c'est pas le mode d'organisation dominant que du coup, ah oui c'était incarné et désincarné, soit tu y arrives par conviction et du coup c'est pas juste des procédures, ce qui fait vivre aussi c'est la conviction, l'envie nanana... soit tu y arrives d'une manière un peu naïve parce que tu n'as pas trop réfléchi, t'imagines, t'as 15 ans tu rentres dans un mouvement de jeunesse qui fonctionne comme ça et bien t'y vas, ça t'étonne pas tu rentres là-dedans et puis ça devient tes valeurs comme ça et là aussi tu vas les défendre aussi ou les incarner, c'est pas parce que c'est un acte militant, c'est comme ça, c'est l'évidence. Et du coup, c'est pas juste des procédures, des protocoles, des machins. Et après, si je te réponds sur les trucs extérieurs... En tout cas tous les collectifs dans lesquels j'ai été, même les collectifs de vie, forcément t'as des enfants ils sont à la crèche, tu vas à la réunion des parents d'élèves, tu vas dans le collectif anti-nucléaire du coin, et du coup t'es tout le temps... tu as tout le temps plein d'éléments de comparaison, le but c'est surtout pas l'autarcie, s'organiser avec d'autres gens pour faire des choses, on le fait tout le temps, je sais pas si ça réponds à ta question.

Catherine : si, si, mais du coup tout à l'heure on ne le nommait pas et ça venait me perturber en fait

Paul : Oui, non c'est pas des sectes (rire)

Catherine : Oui... On n'est pas encore là mais ça pourrait ceci étant...(10 secondes de blancs).

Paul : non, il y a une relation très forte au territoire (56 :00). de l'autocontrôle il n'y a pas de signes extérieurs, mais il y a aussi que des fois comme tu dis c'est fatigant je ne peux pas, du coup tu te relâches, mais tu te relâches, tu relâches, tu relâches, mais à un moment donné le truc il devient flagrant et du coup il devient gênant, il devient gênant tu peux pas... en tout cas nous tel qu'on fonctionne, il y a des gens qui pétent un câble si la réalité est différente du discours que l'on tient et du coup, peut être que ça se relâche à un moment donné et puis là pouffff... grosse discussion et qu'est-ce qu'on fait. Peut-être que ça fait que le truc de l'autocontrôle il est pas tout de suite mais il va avoir lieu à un moment donné. Soit c'est de se dire... tu changes la réalité, soit tu dis en fait on a été con de tenir ce discours là, on va revoir notre discours et dire on va plutôt fonctionner comme ça, ou alors un mixte des deux. Tu vois c'est pas un truc... C'est un truc qu'on nous a beaucoup reconnu ici, c'est une capacité de faire avec les choses comme elles sont aussi et pas dans des trucs doctrinaux (57 :07) et de dire je pars comme ça... avec la réalité sans non plus l'accepter telle qu'elle est, sans vouloir la changer, toujours ce truc (10 secondes de blancs). Pour le moi le truc qui est

hyper important c'est de faire de la question de l'organisation une question politique, c'est pas qu'un truc technique et ça c'est un premier truc, c'est quelque chose que l'on doit penser, dans plein d'endroit c'est des impensés. Tu vois des groupes de gamins c'est : alors ça, qui veut faire le chef, moi je veux bien, oui pourquoi il faudrait un chef ou alors le truc classique c'est la loi 1901 statut type alors qui est un président, un trésorier, alors le président c'est forcément lui, tu vois où là c'est un impensé total. Et euh, euh du coup, pour ces raisons là, il faut que se soit un truc pensé, organisé pour qu'il y ait une structure et pas une absence de structure qui masque des hiérarchies, des machins, il faut qu'il y ait des institutions et moi les institutions ça ne me dérange absolument pas tant qu'elles sont acceptées, remettent en question régulièrement etc et je pense que c'est hyper important. Alors il y en a plein, c'est la réunion hebdomadaire, c'est comment se déroule la réunion, c'est la procédure de résolution des conflits et qui peuvent être très explicites. Si jamais il y a un conflit entre les personnes ou la procédure qui va suivre ou alors avec le temps ça installe une pratique quand deux personnes s'engueulent ou je ne sais pas quoi ou il y a des zones de régulation. A Beauvallon je me souviens des fumeurs qui allaient fumer l'hiver dehors mais près de la chaudière où la c'est la machine à café, un espace de régulation informel où il se passe beaucoup de chose mais personne se voile la face. Tu vois dans une réunion on dit et ben ça, ça se réglera près de la chaudière, c'est presque institutionnalisé du coup, mais on fait pas de réunion près de la chaudière et du coup je pense que c'est hyper important ces institutions. Si, ma référence c'est Castoriadis, si elles sont issues de délibération collectives et qu'elles peuvent être changées à tout moment et pas dieu qui a dit qu'il fallait que ce soit organisé comme ça. Et ça, ça a été une question très forte dans le milieu militant où moi j'étais. C'est-à-dire que c'était poussé tellement loin ces histoires de formalisation... (silence 4') euh, où il y avait tellement d'autoréflexivité ou une espèce d'introspection collective et du coup aussi personnelle et tout ça et où là il faut arrêter. Tu peux avoir un espèce d'idéal de transparence à soi-même individuellement et collectivement (1 :0016) tu pouvais passer ton temps à ça ou un espèce de narcissisme et du coup il y a des gens qui ont réagi à ça et qui du coup sont partis, alors à mon avis sur des trucs de fonctionnement en bande et il peut être théorisé comme ça là et pour moi ça ne me va pas du tout. Après tu vois les intérêts mais, mais ça ne me va pas du tout, c'est des exclusions hyper fortes, des truc de dominations super fortes et je préfère un peu de formalisation, que ça. Parce que nous, je vois les moments forts que l'on a pu vivre, où les gens qui quittent le collectif où moi j'ai un accident tout ça, ça c'est hyper précieux ces institutions, on a toujours réussi à réguler je dis pas que c'est le paradis tout le temps, ça prend du temps, c'est des processus mais tu as toujours la parole, t'as toujours ça, ça, et après se pose la question du coup qui peut prendre la parole, la régulation de la parole parce que c'est aussi avec ça qu'on travaille surtout et du coup on se l'attrape aussi cette question là. (silence 4')

Catherine : est-ce qu'il y a une question de taille ? je me posais cette question là tout à l'heure.

Paul : ah oui c'est sûr

Catherine : De taille et puis dans l'histoire de... la question du temps, mais du temps au sens de la permanence en fait pour que sur un collectif de vie on peut imaginer c'est un peu différent parce que le collectif de vie qui est un espace où il est ce que les gens en font au moment où ils sont là en fait, il y a peut-être pas, tu me corriges si je dis des bêtises il y a peut être pas contrairement au journal par exemple un autre objet qui est la production par exemple, ou je ne sais pas un objet je ne sais pas type social, politique ou autre ça n'empêche pas l'histoire de l'ancrage dans le territoire et de faire plein plein de trucs. J'ai perdu mon idée, ah oui je me disais que si, pour des objets comme ça qui tiennent les deux bouts, j'imagine qu'il y a une histoire de permanence à tenir, dans le temps en fait, et comment ça marche avec du turnover ou avec des entrées et sorties ou avec, comment ça se tient ça, en fait ? Qui transmet, enfin... c'est jamais inné tous ces trucs là ?

Paul : (10 secondes de blancs). Enfin La question c'est comment est-ce qu'on peut en sortir. Il y a le volet psycho-affectif est-ce que se serait mieux pour moi de me barrer d'ici et du coup là je retrouve une famille, je sais pas quoi et du coup je reste là nanana il y a une illusion à travailler... et il y a l'aspect matériel, c'est-à-dire j'ai passé cinq ans ici, j'y ai mis tout mon fric que j'avais en réserve en arrivant, j'ai apporté vachement de travail et tout ça, je m'en vais, je vais recommencer ailleurs et je n'ai plus rien. Du coup est-ce que je me casse, du coup là il faut mettre des trucs en place. Quelqu'un qui sort on le laisse pas tout seul, soit il part avec du fric soit il récupère une bagnole, des ânes, une cassine, soit il prend rien mais dès qu'il fait des chantiers on y va pour l'aider à retaper sa baraque tu vois pour que la condition soit pas et ben si tu veux te casser casse-toi d'accord. Et puis ça c'est un truc et au niveau des entrées, ça s'est passé récemment, euh

Interruption, il va chercher des papiers dans une caisse

(1 minute 15 de blancs)

ce qui se joue, ça me fait penser à n'importe quels processus d'intégration ou à l'Union Européenne qui parle de reprendre la vie communauté aux pays égarés, de le transcrire dans leur droit, 50000 pages de droits européens que les autres ont mis 50 ans à établir... C'est la rencontre entre des gens qui doivent reprendre l'acquis communautaire et de l'autre côté des gens qui doivent accepter de modifier une partie de l'acquis communautaire pour intégrer des nouvelles personnes c'est cette rencontre là et il faut que ça

marche. Et du coup soit c'est du petit à petit soit c'est-à-dire, les gens ils n'arrivent pas sur lettre de motivation, du coup ça veut dire que tu les connais déjà un peu, qu'ils ont passé du temps ici et qu'il y a une partie du truc qui leur va, mais il peut y avoir des trucs qu'ils ne comprennent pas. Nous par exemple le fonctionnement financier c'était incompréhensible pour certains, « je n'arrive pas à savoir », il y avait ça ou alors des gens qui arrivent avec des enfants et que du coup ça a bouleversé des équilibres, alors déjà le nombre et déjà les enfants alors qu'il y en avait un peu mais pas autant que ça où l'âge est différent et du coup ça tu peux le discuter. Nous on aimerait bien que nos enfants ne soient pas que dans un cadre parental et que du coup ils puissent vivre des choses avec d'autres adultes. De l'autre côté nous cela nous va très bien et dans la réalité ça se passe autrement et du coup ça peut être conflictuel et du coup il faut de la régulation derrière ça a du prendre un an. (silence 4') En tout cas nous il n'y a pas eu de... je me rappelle juste un truc, quelqu'un a dit que... c'est pas parce que vous arrivez que ça changera, moi je suis hyper attaché à notre réunion hebdomadaire, c'est le truc qui est le plus précieux pour nous. Tous les trucs où les points d'organisations y sont abordés, ou il y l'organisation les trucs de partage et où une fois par mois, c'est le tour météo il y a la place du ressenti tu vois. Tant que ça ça existe et que l'on joue le jeu, que tout peut être dit à cet endroit là que quelque soit ce qui est dit il y a pas forcément de jugement nanana et donc ça c'est non négociable, le reste on voit à priori on est pas si éloigné que ça... terrain d'entente

Catherine : oui, oui tout à fait, les gens n'arrivent pas là par hasard

Paul : et là ça a été impressionnant parce que le groupe c'est fait déstabiliser par l'arrivée, une grosse arrivée d'un coup pendant un moment quand même. C'est-à-dire qu'il a accepté de pas dire : ici c'est comme ça et c'est tout. Si ça vous va pas vous partez. Tu vois presque il s'est fait trop remettre en question, débordé et maintenant il y a un truc qui se passe et tout ça mais... voilà c'est ce jeu là quoi dire de plus chaque cas est différent je pense. (10 secondes de blancs). Par exemple sur la tune cela a changé et sur les enfants c'est plutôt revenu à l'état d'acquis communautaire, tu vois ça dépend des trucs.

Catherine : sur le chemin... (silence 7') et l'expérience de Tistou là c'est complètement un autre espace ? Enfin complètement...

Paul : c'est pas un truc de vie

Catherine : oui, euh,...oui, mais c'est différent mais...

Paul : ça reste dans le marais local

Catherine : je veux dire c'est pas comme si nos vies étaient découpées en morceaux complètement hermétiques.

Paul : là aussi c'est de la sociologie dans l'organisation et du travail. C'est là que tu arrives dans une structure où il y a du bénévolat et du salariat. Que dans le salariat il y a différents métiers, les éducatrices de jeunes enfants, les auxiliaires de puériculture, les cap petite enfance, les sans diplômes (rire)... il y a une culture d'organisation... euh...

Silence 8' – interruption pour servir la tisane

(1 :10 :57) et il y a le cadre légal et des financements publics, des organismes de tutelle et là euh,

Catherine : c'est réglementé

Paul : ça a été une autre bataille, c'est quoi l'histoire de Tistou. Pour moi, ça commence j'ai ma fille à Tistou, c'est une crèche associative mais pas parentale. C'est-à-dire que des parents peuvent être présents mais ne peuvent pas remplacer un membre du personnel qui est déclaré à la PMI en tant que s'occupant des enfants d'un autre (1 :12 :00) Lettre de convocation à l'assemblée générale avec la formule classique Tistou est votre association elle n'existe que par votre engagement tu vois le genre de phrase et là tu te dis quand je vois cette phrase là c'est que ça va mal sinon on n'a pas besoin de le rappeler, et que si on te dit votre association, si on me rappelle ça c'est que de fait ça ne l'est pas, on est obligé de me le rappeler, c'est que on me demande de participer pour donner du temps mais qu'en fait j'ai pas mon mot, tu vois en général c'est symptomatique, c'est comme les chartes de services publics quand ça arrive, c'est que c'est trop tard. Et... (silence 3') Du coup on va à l'AG et puis ça se passe, c'est un peu le bordel dans l'équipe, moi je crois que je ne me présente pas au CA, en tout cas je me propose pour un truc et petit à petit, Julie je sais pas si elle était dans le CA, en tout cas on se retrouve tout les deux parce qu'on a du temps et que peut être ça nous intéresse peut-être, qu'on se dise que c'est bien que ça existe ces trucs bénévoles et qu'il faut essayer de mettre un petit coup dedans... euh... Parce que tu es amoureux de la directrice à ce moment là tu ne t'en rends pas compte (rire) il peut y avoir plein de trucs

Catherine : ah oui ça peut jouer

Paul : et donc ce bordel dans l'équipe, à ce moment là où j'arrive en fait il y avait un DLA, c'est-à-dire dans les fondateurs de Tistou des gens qui se demandaient de qu'est-ce qu'on fait pour nos petits enfants est-ce qu'on s'organise entre nous pour les garder ou est-ce qu'on crée une crèche pourrait intéresser d'autres parents. Ils font ce choix là. Sauf que les deux femmes qui ont, au départ il y avait plusieurs femmes qui sont partis, leurs enfants ont grandi, il en reste deux qui sont là parce que si elles s'en vont il ne reste plus rien, leurs enfants sont au collège et il n'y a pas de relai et puis... attends pourquoi je te dis ça ?... il y a un problème de transmission de bénévoles, manque de bénévoles pour gérer le bordel. Tu vois il y avait des tâches, tu vois le bénévolat faisait la comptabilité où il y a les bilans, les réunions avec les financeurs et

fiches de paies et compagnie. Et il se trouve que, problème dans l'équipe, c'est-à-dire fort du turnover et conflit aussi, il y a eu un nouveau recrutement mais euh... et donc demande d'un DLA, il y a une consultante qui vient, qui s'entretient une demie avec quelques personnes. Qui pond un rapport où tu apprends rien de nouveau mais où tout le monde est d'accord dessus et ça pose quelque chose. Et nous on arrive à ce moment là avec Julie... (silence 4') et en fait il y a plein de gens de l'équipe qui veulent partir, alors que si ils partent ils mettent l'orga dans la merde, du coup comment faire, et euh... attends... il manque un chaînon... il faut que je le retrouve... Donc là tu as une directrice déclarée à la PMI parce que les structures de tant de... doivent avoir une directrice qui assume telle fonction, tel rôle, tel nanana... et après tu avais les différents métiers que je t'ai dit mais qui sont au même niveau de fait tu vois. En fait c'est deux personnes, on en a mis trois au moment des repas mais tu as moins de dix enfants à ce moment là. Et comme après la crèche elle explose sa capacité en un an elle passe d'une moyenne d'être mis elle est tout le temps en situation précaire de disparaître parce que il y a deux trois enfants et là d'un seul coup il y a des naissances, du coup c'est huit, neuf dix enfants. Du coup t'as pas de machine à laver, t'as pas de lave vaisselle, le téléphone il n'est pas sans fil enfin il y a plein de merde qui font que quand tu as plus d'enfants ça devient compliqué. Euh... Alors pourquoi... (silence 5') Donc la directrice elle est en difficulté par un conflit entre les salariés, elle ne comprend pas, elle n'arrive pas à résoudre le truc, elle voit pas les enjeux et tout ça... et puis nous on arrive, on fait des réunions. Moi je fais une réunion de journée pour essayer de comprendre ce qui se passe, et je vois que des salariés font de l'antijeu. De voir de comment se pose une journée, le repas à tel heure, le machin, etc. et bon voilà et après, ah p. qu'est-ce que c'est ce truc (7 secondes de blancs), il y a une série de réunions où moi je dis je remets tout en question (bruit avec la chaise 1 :17 :08), on fait une réunion sur... il y surement aussi une histoire sur la convention collective à ce moment là tu vois. Donc on fait une réunion sur les salaires et alors là je ne sais plus pourquoi... alors c'est quoi un salaire, le salariat qu'est-ce que c'est, pourquoi il y a des salaires plus haut que d'autres, c'est justifié c'est pas justifié et j'ai fait des tableaux en modélisant selon les deux conventions collectives, celle avec on était et la nouvelle qui se présentait et qui allait surement devenir obligatoire au bout d'un an, mais on avait encore le choix entre les deux. Et là je fais des simulations avec... écart de salaires et sans écart de salaires, tout le monde au même salaire et... Ah oui ça y est, je vais y arriver. On gardait la directrice à ce moment là c'était comme ça au niveau statutaires, déclaration... et pourquoi pas tout le monde au même salaire avec l'idée d'aligner sur le mieux disant social, en fait si on aligne sur le minimum que la directrice pouvait toucher tout le monde finalement ça dépenser pas plus d'argent qu'une directrice très payée et des gens moins bien payés, la directrice ça lui posé aucun soucis et du coup pourquoi pas. Alors on part là-dessus je crois, il y en a une que ça dérangeait, qui avait été recrutée récemment, qui paraissait très bien. En fait au début la directrice quand moi je suis arrivé elle disait j'aimerais bien qu'il y est des gens diplômés, là c'était que des bénévoles etc., parce que... c'est-à-dire qui ont des attitudes professionnelles et qui sont pas des supers mamans, même si elles étaient bien si tu veux il y avait les trucs c'est un boulot et du coup même si il y avait de la supervision et tout ça, elle voulait quelqu'un et du coup embaucher une auxiliaire de puériculture (1 :19 09) qui a le statut de directrice adjointe et qui est contente d'avoir ça et qui elle se pense très hiérarchiquement par rapport aux autres qui n'ont pas de diplômes en fait donc elle se voit vraiment entre les deux dans le truc classique de crèche, elle venait, elle avait bossé en milieu, structure hospitalière et tu vois paf, paf,... et elle ça lui allait pas du tout mais parce que si je suis payée pareil c'est parce que eux ils valent comme moi. Et tu avais beau dire, que toi tu étais payé à ce que tu devais être payé normal compte tenu du diplôme, tu n'étais pas dévalorisé par ton salaire si les autres étaient payés pareil que toi et bien du coup ça veut dire que tu étais au même niveau qu'eux et que ça allait pas le truc de reconnaissance qui passait par le salaire ce qui est compréhensible, logique quoi mais finalement à l'usage elle lâche. J'imagine que nous on a du mettre un peu la pression et donc une réunion là-dessus, une réunion sur... il y avait un problème, j'avais posé la question du partage des tâches en tout cas la fonction accueil où là aussi il y a d'autres sous tâches : faire les adaptations, les enfants qui arrivent, faire les contrats, je ne sais pas quoi et puis il y a une partie très administrative : compta, fiches de paies, je ne sais pas quoi, la relation avec la PMI tu vois tous ces trucs là et du coup question : est-ce que ça, ça vous intéresse de vous réapproprier ces trucs là ou non ? Moi j'avais fait les calculs des temps de travail pour avoir les trucs de salaires pour savoir si ça passait au niveau budget et tout ça. Donc il y avait tant d'accueil, je voulais surtout réintégrer du temps de réunion payé pour le légitimer et qu'il soit important car à mon avis si on se réunit pas assez je ne sais pas comment on peut être une équipe de cinq et pas beaucoup se réunir, donc remette du temps de réunion payé, du temps de supervision et de régulation payé et éventuellement du temps administratif qui soit payé pour que le temps d'accueil soit vraiment un temps d'accueil. Parce que autant tu as trois gamins ils jouent bien et tu peux passer trois coup de fils et quand il y en 10 ça marche plus. Et nous le truc on s'est dit on est prêt à mettre à mettre du fric pour acheter une machine lavante séchante chez Darty, j'ai découvert ça je ne connaissais pas... le téléphone sans fil...

Catherine : les conditions matérielles plus confortables...

Paul : oui et puis il y avait un truc où on leur demandait un changement d'organisation, on leur posait cette démarche là et nous on leur offrait des conditions de travail, quand je dit on offrait c'est, on était prêt à

défendre ça auprès des financeurs et du à les protéger quoi. Et sur ce coup là, la directrice veut démissionner. Du coup tu as tout un truc de négociation sur est-ce que les taches... parce que les deux Agnès qui faisaient la compta et Nathalie, les vieilles qui faisaient... elles voulaient arrêter. Du coup moi je dit ok je bien reprendre la compta, fiches de paie je ne sais pas faire et donc ça on file à un cabinet de compta je sais pas quoi et après il restera le travail administratif, qui veut faire la compta avec moi pour dans la logique de transmettre, moi je savais faire mais peut-être que d'autres pouvaient petit à petit apprendre. Et du coup on part sur un principe de partage du travail administratif, chacun à du temps d'accueil, du temps de réunion et tant d'heures de travail administratif avec l'idée de voir si, on savait pas combien de temps ça prenait par rapport au planning de faire un essai, de revoir les volumes d'horaires, est-ce que ça correspond, est-ce que ça peut changer et de pouvoir tourner éventuellement sur ces tâches là ; Et donc l'équipe hyper contente de pouvoir s'approprier ce truc là... La directrice veut démissionner, ok... du coup se pose la question de trouver... t'as le nouveau diplôme dans les lois, il faut que la directrice soit EJE, éduc spé et je sais pas quoi, infirmière, alors va trouver des gens pour travailler à Tistou à St Gervais, on passe des annonces et rien, la directrice adjointe elle pense qu'elle va devenir directrice ça aurait été catastrophique par rapport à l'équipe tout ça parce que elle était je sais pas quoi mais en tout cas ça n'allait pas et puis du coup je dis on va tenter sans direction. Alors avec l'argument auprès des financeurs, des tutelles qu'on ne trouve pas de directeur, on passe des annonces partout mais y a pas de... bon et que moi je trouve ça très bien aussi de tester ça et du coup au bout d'un moment c'est un gros conflit c'est-à-dire que en fait on s'est rendu compte que cette fille là qui était contente de devenir khalife à la place du khalife, elle allait raconter des conneries et à la PMI et au Conseil Général en disant c'est n'importe quoi dans cette crèche, il y a de la maltraitance, c'est mal gérer et il n'y a pas de direction... Nous on apprend ça par une lettre du Conseil général qui nous dit vous n'avez pas de directrice et tout ça, alors moi j'appelle et je dis on a toujours fait ça par transparence, qu'est-ce qui se passe ? et on comprend qu'il y a du sabotage par derrière et tout ça et du coup on se retrouve à faire une réunion avec le Conseil général et tout le monde et il reconnaissent que de faire un truc sans directrice, c'est-à-dire qu'on a une lettre signée du conseil général qui dit : la direction de l'association est assumée collectivement par les salariés sous la responsabilité du conseil d'administration représenté par Paul B. et Julie R. (1 :24:32). Donc c'est pas non plus le wild, ils ont les noms, un arrêté du conseil général et l'autre elle le digère pas et du coup dans l'équipe c'est la galère à cause de cette fille, on essaie de rencontrer les uns et les autres d'avoir des entretiens, des réunions, ça marche pas et du coup au bout d'un moment on rentre dans la procédure de licenciement et moi je me retrouve à faire l'entretien de licenciement alors que j'ai fait toutes les manifs de salariés etc. (rire)... donc du coup hop elle dégage, prud'homme, elle va jusqu'au bout et elle disait que normalement elle aurait du être directrice parce que elle avait..., elle disait qu'elle était pas assez payée suivant la nouvelle convention collective et que le licenciement était abusif et elle voulait 23 000 euros de dommages et intérêts plus rattrapage de salaire et tout ça et... avocate à Paris et machin et en même temps pendant ce moment là il y a des réunions d'équipe et du coup nous essaie de montrer, on dit on anime les réunions d'équipe parce que c'était la directrice qui le faisait avant, elle avait un peu de bagage là-dessus et du coup moi je fais beaucoup d'animation et en essayant par l'exemple tu vois, on a fais un ordre du jour type avec bien entendu à chaque fois il y a à parler de planning, d'organisation, de commandes de je sais pas quoi et que si on avait à en parler on aborde pas mais que tu vois... le taux de ressenti d'amener tous ces matériaux là tu vois. Après cette équipe elle est assez molle et il y a beaucoup d'inertie et à chaque fois aussi elle est plombée parce que à chaque fois que des gens partaient, beaucoup de remplaçants, le temps de recruter des gens qui veulent bien rester, enfin tu vois le bordel. Et petit à petit ça se calme c'est-à-dire qu'on arrive à recruter des gens qui ont les diplômes, que collectivement on a tous les diplômes qu'il faut pour la PMI, mais toujours pas de direction et du coup moi j'ai pas le temps de m'occuper de cette histoire du trou de volume d'horaires et du travail administratif et je pense que c'était l'étape d'après de leur demander de faire des remontées d'heures et tout ça et d'être hyper carré là-dessus et il y a un espèce de truc où ils font... il y a plein de remplacement du fait que... il y a des heures administratives qui font que ils sont pas compétents et qu'ils mettent des plombs à faire ou qu'ils le font pas parce qu'ils ne savent pas faire même si dans le discours ils en ont très envie et du coup genre le budget salaire il dépasse les 20 000 euros qui était prévue enfin des trucs comme ça mais ça passe parce qu'on avait du fric de côté. Et moi au moment où je m'attaquais au comment on contrôle une équipe qui est en autogestion, alors tu vois moi j'ai toujours fait le pari de la confiance et de leur demander : maintenant il faut qu'on s'attaque à ce truc d'horaires, est-ce que le bilan c'est quoi du partage des tâches administratives, là j'ai mon accident, là je suis satellisé, il y a d'autres administrateurs qui arrivent et finalement après je sais pas quand c'est arrivé la décision qui est prise de re-concentrer les tâches administratives sur un poste de salariat par une autre personne à 25% ou un truc comme ça et là du coup qui soulage vachement l'équipe. Ca veut dire qu'à priori ce n'était pas une bonne idée, j'avais envie de la tester et de revenir en arrière c'est pas grave mais au moment où j'aurais pu aller au bout et constater et

Catherine : Oui vérifier ça

Paul : bien ça a traîné. Mais par contre toutes les décisions elles sont prises collégalement par les salariés et y a un CA qui se réunit de son côté, alors pareil on avait fait un truc parce que il fallait calculer tous les temps de réunions qu'il y avait, les réunions entre salariés toutes les semaines, après le CA il se réunissait tous les machins, si il y avait des questions que eux ils devaient poser au CA c'était à telle date et... les réunions de CA, salariés tout les mois c'était hyper verbalisé avec un fonctionnement cadré et tout ça. Sauf que moi je tenais beaucoup ça, avec Julie on était en posture de (1 :28 :36) direction y compris d'équipe et que quand je me suis fait satelliser, Julie était déjà partie, il y avait d'autres gens qui étaient arrivés et que je commençais à transmettre et du coup ils se sont retrouvés à avoir la même culture la même vision et tout ça et du coup à pas faire les choses de la même manière et ça a mis lalalala et là ça a l'air de se remettre bien.

Catherine : oui, ça a fait une transition, du coup c'était pas assez long en fait pour les nouveaux de poser à la fois dans quoi ils débarquent et après faire leur sauce éventuellement

Paul : Ouais

Catherine : mais du coup que se soit moins : qu'est-ce qu'on fait avec ça...

Paul : moi je me vois passer des heures au téléphone depuis ma chambre à l'hôpital et même après qu'en j'étais en ré-éducation, je me souviens avec Morgane une administratrice qui est arrivée après de dire qu'à un moment donné tout le monde avait l'air perdu et de rappeler, il me semblait juste qu'il fallait rappeler d'où ça venait tout ça et du coup d'enregistrer, elle m'a enregistré au téléphone, elle a fait un CD et ils l'ont diffusé au début de la réunion. Alors là tu es un peu sur le schéma du fantôme et aussi avec un gars dans l'équipe qui lui était je ne sais pas pourquoi hyper attaché à ce truc d'horizontalité, il le rappelait tout le temps nanana et il pouvait nous convoquer dans ce truc là et là je sentais j'essayais de discuter vachement et je pense que c'était pas une histoire de source, mais c'était lui psy avec moi, c'était pas un truc un fantôme collectif, c'était autre chose qui se jouait... voilà de ce que je me souviens... en tout cas il y a eu cet arrêté du Conseil Général, comme on est arrivé à avoir des statuts de loi 1901 sans bureau, sans conseil d'administration.

Catherine : ça faut se battre...

Paul : non il faut pas se battre non, parce que la loi elle dit rien. Les assos sont libres de s'organiser comme elles l'entendent. L'obligation c'est juste de déclarer les dirigeants. Donc ça si jamais tu as un bureau tu declares les gens du bureau, si t'as un CA tu declares les gens du CA, si c'est un conseil de grands schroumpfhs, tu declares les gens du conseil du grands schroumpfhs et si c'est que des adhérents donc ils sont tous dirigeants tu dois tous les déclarer, donc si t'en as un qui arrive ou qui sort tu les declares, nous ont faisait ça. Et après il y a la banque, pareil, alors la banque ouf, il y a les mandats, on faisait des mandats, alors un politique c'est un mandat impératif, ça s'appelle mandat spécial, et tu n'es mandaté que pour une tâche spécifique avec une durée limitée et du coup tu es révocable et du coup on été arrivé à négocier ça avec la banque, mais elle ne voulait pas qu'on revienne tous les 5 minutes sur changer les noms et nous on avait dit ok, ça vous va si on vous donne tous les noms des trésoriers sur l'année comme ça ils peuvent changer tous les deux mois et vous en activez un et après on n'a plus qu'à vous passer un coup de fil pour activer l'autre.

Catherine : prévoir en début d'année l'ensemble de ceux qui ont la nécessité d'avoir la signature et après...

Paul : et donc ils avaient toutes les signatures tatata et par contre ils activaient, c'est-à-dire celui d'avant il ne l'avait plus et celui d'après il ne l'avait pas encore et ça, ça avait marché. Au niveau pratique c'est con mais c'était pousser le truc au bout et voir ce qu'on pouvait faire quoi et du coup ça allait en fait. Et à la préfecture c'est drôle, parce que le mec du bureau des associations le salarié avait l'air un peu libertaire, lui : ok pas de problème, il disait ça bloquait un peu au niveau mais lui il défendait et après on a appris que les gens qui déposaient les mêmes je sais plus en Indre et Loire et que eux ils n'étaient pas du tout d'accord qu'ils avaient appelé leur collègue, que ça avait bataillé entre les préfectures et c'est passé finalement. Mais après ça posait des soucis, alors après il y avait la loi sur la presse, où il faut avoir un directeur de publication. Alors la loi elle dit : vous devez avoir un directeur de publication, on avait discuté avec des juristes on pourrait essayer de l'interpréter comme quoi le directeur de publication puisse être le collectif tu vois et pas une personne physique. Et du coup on a poussé ça et on a déposé ça à Saint-Malo parce que Grenoble ils voulaient plus et en fait ça c'est pas fait parce que on est parti et on est passé à autre chose. Mais le type de problème de cette nomination là c'est que du coup dans les statuts on avait mis tous les gens sont solidairement responsables. C'est-à-dire que tout le monde est responsable de tout. C'est-à-dire si t'en as un qui fait une connerie et ben en gros au tribunal ils peuvent prendre n'importe qui et il y a des gens à qui ça n'allait pas par rapport à des histoires de diffamation, tu vois pour les gens qui voulaient faire du journalisme après professionnellement ils disaient si le journal se fait attaquer en diffamation moi j'ai pas envie d'être confronté à ça et du coup ça leur allait pas trop. Et du coup ils ne se mettaient pas membres officiels. Mais du coup c'était foireux parce que tu n'avais plus le truc et du coup on a poussé ça au bout en voyant ce que ça pouvait faire. Et le cas est arrivé sur une asso qu'on avait faite pour un festival des Résistances avec ces statuts là et alors après tu te dis c'est un peu con rétrospectivement parce que du coup tu donnes tous les noms à la préfecture, tu fais le boulot des flics... (rire)

Catherine : (rire) tu leur mâchais le travail... bon, ben c'est bon...

Paul : avec les dates de naissance (rire)

Catherine : oui tu as vraiment de quoi les suivre...

Paul : et là, à l'issue de ce festival, ouverture d'un squat, violation, donc procès et là ils en ont pris cinq et là on a vu ce qui se passait au niveau de la justice, ils en ont pris cinq pouf au pif ou alors ils nous ont dit : donnez-nous cinq personnes, je sais plus très bien comment ça c'est passé mais ça c'est passé comme ça. Bon c'est pas grave, je ne me souviens plus

Catherine : Ceci étant ça complique un peu, ça me fait raisonner avec les OGM, les faucheurs où il y a eu des problématiques comme ça, de tous solidaires et responsables en solidarité et il y a un qui se retrouve au procès et d'autres pas en fait. Ça a posé des problèmes, il y a pour des gens complètement inaccessible parce que ça ouvre un casier judiciaire et donc ça leur faisait perdre leur boulot type fonctionnaire par exemple et donc ça provoque des questions d'inégalité par rapport à l'action en fait aussi

Paul : Ouais, ouais

Catherine : et puis après sur ce que ça peu engendrer en terme de vécu, de culpabilité

Paul : ouais, ouais carrément

de part et d'autre en fait. Le système est quand même bien fait sur pour pas qu'il y en ait trop des initiatives comme ça et dépasser ça c'est pas simple quand même.

Paul : les amendes ça va, mais la prison et le casier c'est... et on peut imaginer que un juge il peut avoir tendance à appeler en gros les flics et dire c'est qui ces gens et les flics ils disent et ben lui il a déjà, enfin du coup à retaper ceux qui sont connus des services quoi.

Catherine : oui, lui c'est une grande gueule on l'a repéré. Ouais,mmm... (silence 5') On a peut-être abordé beaucoup de chose, je veux bien toute ta besace si tu veux,

Paul : on la regarde ?

Catherine : je suis curieuse

Jacques

Entretien avec Jacques – le 8 avril 2013

A son travail – bureau de l'association – collègue (Audrey) présente dans la pièce – interruptions / interventions

Durée de la rencontre : 2h15

Durée de l'entretien : 1h30

NB : les noms des personnes, des organisations ainsi que des lieux ont été changés pour respecter l'anonymat.

Jacques : ... mon projet, d'où je suis parti, quitte à aller plus loin derrière si ça vient, si c'est nécessaire. Du coup en fait, moi je suis arrivé dans la région il y a quatre ans, quatre ans et demie, fin 2008, euh, enfin je pars de ça parce que j'ai... au début ça a été une envie personnelle de porter un projet autogéré, en ressource et assez rapidement j'ai rencontré Audrey à Educop Asso et du coup on était deux en fait. D'abord seul sur ce projet autogéré puis deux, puis ensuite il y a eu tout un enjeu de comment on arrive à passer à deux à tout un collectif quoi. En fait je suis arrivé fin 2008 avec euh, on était quatre, mais à la base on était un groupe potentiellement plus nombreux il y en a qui sont arrivés depuis, et puis j'étais avec Julie aussi à Educop Asso, tu connais aussi. Du coup on faisait partie de cette bande-là. On avait fait nos études ensemble et on avait envie de euh, ouais vivre ensemble, d'aller sur un nouveau territoire faire notre expérience mais pas forcément d'enjeux de projet à très long terme ni de travailler ensemble mais il y avait une attention vachement forte aux prises de pouvoir, aux choses comme ça, même si on verbalisait pas comme je le fais aujourd'hui, je ne suis pas capable aujourd'hui de dire comment on verbalisait à l'époque, faudrait reprendre nos comptes rendus, mais je ne sais pas si ce travail en vaut la peine (rire). Dans ce qui nous avait nourri, il y avait eu le bouquin de scop sapo qui avait tourné dans le groupe de copains, c'est comme ça qu'on a entendu parler du plateau des Sources, avant on ne connaissait pas en fait. Et moi je m'étais un peu... Moi je sais que c'était un truc qui m'intéressait, la question de l'autogestion, ttt..... un peu par les réseaux militants et la lecture. En fait j'ai passé deux ans en Amérique du Sud, j'ai bossé un an chez Renault il n'y avait pas d'autogestion (rire) mais derrière j'ai voyagé pendant un an et ça fait partie des choses que j'avais envie d'aller voir notamment les usines récupérées en Argentine, même si j'ai pas vu plus de trucs que ce que j'avais pu lire, mais discuter avec les gens c'était intéressant. Et puis voilà. Mais j'ai pas vu énormément de projets rencontrés dans des endroits dans cette problématique là finalement au bout du compte, plus par des lectures... et en s'installant sur le plateau on sentait que c'était quelque chose d'assez présent pas mal de collectifs. Voilà et du coup moi j'étais personnellement intéressé par le concept de ressource et il y avait déjà L'Envers du Monde qui tournait à Brémoutiers et on est arrivé plus de ce côté là et du fait j'ai fait un peu de bénévolat, j'aurais bien aimé bosser là-bas, mais à cette époque là l'équipe ne pouvait pas vraiment embaucher et du coup comme ils avaient déjà parlé de faire une antenne sur un autre territoire et du coup ça me tentait bien de me lancer dans un autre projet voilà. Et du coup dupliquer un peu l'expérience et à partir de ce moment je me suis lancé là-dedans. J'ai été voir Educop Asso pour faire un accompagnement de porteur de projet et puis du coup en même temps à chaque fois de constituer une équipe.

(Téléphone sonne)

Dès le début il y a eu à la fois deux trucs qui se sont fait en parallèle, le montage du projet et puis la constitution d'une équipe. Une équipe au sens large parce que aujourd'hui il y a des salariés, des bénévoles, des administrateurs, il y a toujours plein de niveaux d'implication.

Catherine : comment tu t'y es pris pour l'équipe au sens large pour le coup ?

Jacques : au tout début j'ai envoyé un mail aux copains que je connaissais, c'était pas forcément dans le coin, après est-ce que j'ai fait passer l'info de Accueil Réseau, je sais plus, peut-être pas au début. Un peu par bouche à oreilles, par réseau d'affinité au début et puis du coup après, on s'est rencontré avec Audrey et là c'était déjà mieux on était deux, puis on était rapidement cinq (04:11), il y avait Educop Asso, le compagnon de Audrey aussi et Thierry qui était

Audrey : *parole inaudible*

Jacques : ... et qui nous avait rejoint qui faisait partie de cette bande de potes et Anaïs qui rentre...

Catherine : qui rentre à Educop Asso et qui va rentrer... qui est déjà dedans quoi, que j'ai croisé en fait.

Jacques : alors après comment ça c'est passé, ça c'est passé, on a fait des actions pour faire avancer le projet, au début comme on était plus du côté de Brémoutiers, Berne il y avait un enjeu, déjà voir comment on voulait le faire pour plein de raisons, Féline, on le sentait bien et du coup et on avait vu avec Sandra qui tient l'épicerie itinérante qui est sur les marchés de Brémoutiers, St Paul, Féline, ah oui c'est bien Féline. Donc on a été une fois sur le marché à Féline avec elle, on avait laissé des tracts, en disant, voilà qu'on montait une association, qu'on cherchait des bénévoles, des administrateurs, des futurs salariés, des bricoleurs et puis de fil en aiguille en fait, ça s'est constitué comme ça en fait. Il y a eu... on a eu... Enfin... En même temps que l'on montait le projet, qu'on réfléchissait à comment on voulait faire, comment on s'y

prenait etc. il y avait vraiment la place de comment on va faire un projet auto géré et comment ça va pouvoir prendre etc. dès le début on a été super attentifs. Moi, il y avait un truc qui m'interrogeait dès le départ c'est qu' à « L'Envers du Monde » en 2007, un an avant, il y a eu des grosses périodes de conflits où les deux fondateurs étaient partis, alors c'était un couple. Il y avait le fondateur ce qu'on appelle le leader charismatique, qui était plutôt président pas salarié, qui n'était pas complètement dans l'activité... et sa compagne qui elle par contre était salariée et elle, elle est partie vraiment en claquant la porte et ça a été je pense un traumatisme, moi en tout cas c'est ce que j'en ai ressenti, j'ai pas vécu ces conflits, j'étais pas là je parle d'un truc que j'ai pas connu mais de ce que j'en ai lu ou ressenti...

Catherine : de ce qu'il en restait comme effets quoi...

Jacques : et dans l'équipe, moi je sentais aussi une frilosité aussi à se souvenir donc on a... et du coup ça m'interrogé et puis il y a aussi un autre collectif c'est le « tricycle enchanté » en Dordogne qui a du se monter en quelle année je ne sais pas en 2007, 2005... et celui qui était à l'initiative il est parti aussi au bout d'un an, suite à des conflits en fait. Du coup, tu te dis tiens... alors déjà se dire que c'est possible, qu'on peut partir voilà et ne pas trop s'accrocher non plus. Et puis, et puis on a eu l'idée d'essayer de comprendre ce qui s'était passé à « L'Envers du Monde », avoir des clés de lecture en fait, pour voir s'il n'y a pas des écueils qu'on pourrait éviter en fait, on n'est pas à l'abri d'une cellule de crise dans quelques années (rire)... pour l'instant ça va. Et du coup j'avais commencé à aller voir en fait les gens qui ont tourné à L'Envers du Monde, les anciens fondateurs, salariés, bénévoles et des gens qui étaient aussi... essayer d'avoir un peu des clés, notamment ces questions de pouvoir, je pense que ça n'a pas été les seuls. Les lieux de pouvoir... Je pense qu'il n'y a pas eu de verbalisation et même forcément de conscientisation de où sont les lieux de pouvoirs, qui les détient, qui les concentre en fait, parce qu'il y a eu pas mal ça. Mais c'est une responsabilité collective parce que si quelqu'un concentre (08:20) les pouvoirs c'est que les autres acceptent qu'elle les concentre enfin et euh... , jusqu'au jour où ça ne marche plus et c'est le clash quoi, bon voilà. Et euh... voilà... du coup à Educ'pop Asso aussi, Elise et Claire à l'époque nous ont pas mal invités à réfléchir sur ses questions là d'autant que elles avaient été impliquées à L'Envers du Monde aussi (rire) et qu'elles avaient aussi des clés de lecture par rapport à ça... Voilà. Et alors du coup on a fait, on a essayé de rester vachement ouverts pendant assez longtemps, toute la première année en fait avant que... euh, en fait toute l'année 2009 ça a été un peu une année de... où j'avais commencé l'année à être tout seul sur mon idée, mon projet, avec Audrey on s'était rencontré au printemps, ça devait être ça et puis après on avait jusque... après finalement j'avais été embauché à L'Envers du Monde, il y avait quelqu'un qui partait et j'étais embauché pour le remplacer et de monter le projet aussi et jusqu'à la fin de l'année c'était pas mal aller voir les partenaires etc. et l'étude a commencé en début de l'année suivante, l'étude-action. Et du coup pendant toute la première année on était en mode, euh... ouvert, vient qui veut avec ses idées et puis on va faire en fonction en partant du principe que on ne peut pas être à deux, boucler et définir un projet et dire aux autres est-ce que vous nous rejoignez ou pas, ben voilà c'est un peu des tâtonnements aussi. Et puis quand même à la fin de l'année à un moment on s'est retrouvé avec 10/12 personnes avec des envies un peu différentes et des idées d'investissements différents aussi et puis on sait dit : ouh là, mais en fait est-ce qu'on se voit travailler avec untel, untel et untel ? (rire)

Catherine : oui, on peut avoir des sentiments dans cette affaire... ou dr

Jacques : oui, voilà, c'est ça. Et puis même au niveau des envies, des valeurs, se dire en fait mais ce n'est peut-être pas... Une nana qui était vachement développement durable et tout etc. un peu le discours ambiant et qui nous, nous hérissait un peu et puis du coup on a fait ça en fait, la boussole (*il montre un grand panneau sur son mur*), on avait fait un truc un peu plus compliqué et toujours sur base d'exercices de Educ'pop Asso c'est décliner le projet en finalité, en objectifs, en moyens etc. Et alors du coup tous les gens qui pouvait constituer cette équipe, et bien voilà est-ce qu'on est d'accord sur ces choses là, est-ce qu'on a vraiment envie de faire ça (11:01). C'était assez intéressant parce que c'était l'occasion de... avec Sophie on s'accrochait sur des mots mais en fait en les décortiquant on se rendait compte que derrière on y voyait la même chose tu vois. Par exemple le mot militant, il est vachement chargé on n'y voit pas les mêmes choses et à l'inverse du coup avec Laurence avec... on se sentait moins d'affinité, elle a trop rien dit et en fait on ne l'a plus revue voilà il y a peut-être d'autres questions aussi. Du coup ça n'avait été pas mal pour nous, nous obliger à un moment donné à fixer un truc parce qu'on ne peut pas faire un projet sur les bases de : tout le monde est accepté en fait

Audrey : et il devait y aussi un truc par rapport aussi à l'extérieur tu avais une histoire de, dans l'équipe... ou si du fait finalement on était déjà le nez dedans avec des réunions avec des partenaires, ou avec des

Catherine : on, c'était tous les deux ? à ce moment là ?

Audrey : en fait il y avait Thierry et Bastien qui sont des administrateurs maintenant, enfin on était quand même quatre...

Jacques : Thierry était là...

Audrey : enfin sur l'étude par exemple tu vois, pour les enquêtes,

Jacques : ouais d'accord

Audrey : moi je l'ai ressenti comme quelqu'un de présent très régulièrement, Bastien encore plus parce que... il nous appuyait (12 : 24) sur la méthodologie de l'étude et du coup, là, par exemple là, la réunion publique qu'on avait fait deux mois avant l'AG, il y avait aussi vachement de questionnements sur euh, comment on se situe par rapport à soit des partenaires, les com. com., les techniciens ou des questions qui étaient aussi venues de la salle aussi, ben sur quoi vous avez envie d'agir, c'était peut-être que des questions de mots, mais ça, ça avait aussi c'était fff, qui révélait... ne vous laissez pas enfermer...

Jacques : du genre Yannick aussi qui titillait pas mal aussi sur...

Audrey : ou Stéphanie sur le tri... donc ils nous demandait de nous positionner sur ça quoi, c'est...

Catherine : en mode de vous pousser à être plus précis sur ce qui est important pour vous, c'est ça ? Quelque chose comme ça ?

Audrey : Voilà. Et puis à la fois il y avait le côté, l'idée de... d'avoir des partenariats avec les collectivités qui au départ disaient on va vous laisser ça et on va voir comment vous agissez, enfin comment vous faites avec ça et le côté militant sur... aussi. Qu'est-ce que qu'on a envie de faire aussi nous, on n'est pas une collectivité on est bien une association (13 : 47)

Jacques : c'est vrai que je ne m'en souvenais plus, j'étais ressorti de cette réunion là en étant vachement perturbé.

Audrey : pfff, ah ouais moi aussi

Jacques : parce qu'en fait ce qui se passe c'est qu'on a fait pas mal de réunions du genre avec la com. com. etc., on avait fait la formation au réseau de la ressourcerie et c'était encore tout frais et ben le réseau c'est pas des gens très alternatifs non plus, enfin c'est une institution aussi le réseau : tête de réseau, partenaire de l'ADEME etc. Et donc nous en réunion, on a fait une présentation vachement technique, je pense avec les vocabulaires qu'on utilisait pour les collectivités et je pense que les copains qui venaient là pour des trucs alternatifs ben pas tout le monde après les gens qui sont plus...

Audrey : il y a aussi Elise qui avait demandé de titiller (rire)

Jacques : ouais, ouais, Elise, elle avait envoyé quelqu'un pour nous titiller et qui avait très jouait son rôle, comme on dit « gratte poils » ?! Non

Catherine : oui, oui ou le grain de sable ou...

Jacques : et du coup oui, qu'est-ce qu'on est en train de faire et du coup est venu l'idée de la boussole, capable de faire un truc où, on fait un truc pour nous à l'interne dans l'équipe, bon, des mots qui nous semblent importants et puis après on reformule et du coup c'est intéressant pour... parce que ça on l'a présenté à l'AG de création où il y avait des élus et tout, c'est pas que c'est édulcoré mais c'est entendable. Et du coup c'est important d'arriver à avoir des mots qui font une interface en fait entre les mots qui nous parlent vraiment et comment on les traduit pour que ça parle à l'extérieur sans que l'on se trahisse non plus et c'est intéressant.

Catherine : oui pour que ce soit un construit

Jacques : oui c'est ça. Parce que finalement si on regard nos mots, on est là pour sortir du capitalisme, je pense qu'on va pas aller très loin avec les partenaires et après si tu peux développer des alternatives sociales et solidaires et puis au bout du compte peu importe sur... je sais pas si tu vois l'idée...

Catherine : ben oui, j'entends la question de... il faut bien adapter, c'est pas un projet qui a à vocation de rester entre soi et donc à partir de ce moment là il faut bien aussi faire avec les gens avec qui ou les partenaires et donc aussi a avoir un langage commun...

Jacques : et éventuellement utiliser les mots-clés du moment

Catherine : à partir du moment où on ne se perd pas dans cette affaire-là

Jacques : il faut toujours en être conscient, du coup ça avait été intéressant comme exercice en fait... (16 : 11) et puis du coup après on a fait l'étude-action, on était deux, Audrey et moi à être salariés sur cette étude par L'Envers du Monde par un financement de la Région, L'Envers du Monde c'est la ressourcerie de Brémoutiers

Catherine : je connais de nom j'ai dû y rentrer une fois, sans connaître dans le détail

Jacques : et puis Bastien qui est designer de services

Catherine : designer de services, là par contre ça me parle pas du tout, on parlait du langage...

Jacques : oui, c'est normal (rire). Il a fait une école de design et l'idée c'est que quand on est designer le métier consiste à dessiner, à concevoir des produits ou éventuellement des services qui soient adaptés à l'utilisateur en terme d'ergonomie, de fonctionnalité etc. Et donc lui, enfin c'est un peu la même idée mais appliquée au territoire de voir, il y a un territoire quels peuvent être vraiment ses besoins, comment ça fonctionne, comme on peut mettre en place en utilisant éventuellement l'existant... Pfff... Je ne suis pas capable de tellement mieux l'expliquer en fait (rire).

Catherine : oui, oui, mais c'est pour avoir une idée

Jacques : et du coup pour la ressourcerie ce qui est intéressant c'est que nous on venait en disant les ressourceries on voit ce que c'est et on veut faire ça et quand lui qui est plutôt un créatif et avec des questions très naïves mais volontairement, du coup peut remettre des choses en question et des propositions, tiens pourquoi on ne ferait pas ça ou ça sans savoir si c'est techniquement, financièrement c'est pertinent...

Catherine : de voir toutes les possibilités

Jacques : et du coup il y a ces questions là et c'est ça qu'il amène au conseil d'administration. Donc on était trois à faire cette étude, euh et puis voilà et en fait elle a duré jusqu'en juin et puis après on a démarré les activités plutôt à l'automne et puis... là à l'automne on était une équipe de on va dire... cinq, plus ou moins je crois, en pointillé, il n'y avait pas encore de salariés encore. Et c'est Audrey qui a été la première salariée en février. Ça s'est fait sur des questions de... besoin en fait la création des postes salariés. Et alors l'équipe comment ça s'est fait, c'est les gens qui étaient là, prêts à s'investir et ça passait forcément par pas mal de bénévolat, parce que créer tous les postes d'un coup ce n'était pas envisageable. Déjà tu ne peux pas avoir cinq emplois aidés d'un coup, donc si tu commences directement avec des emplois pas aidés enfin du coup tu n'en as pas derrière... et puis tu as une pression économique qu'il faut... qui n'aurait pas été tenable dès le début en fait. Nous c'est même... vraiment l'inverse complètement on a... ça a été très confortable de ne pas avoir de pression économique et là on vient de créer... on est 6 salariés aujourd'hui, les trois derniers postes ont été créés depuis trois mois et du coup depuis cette année on a une pression économique beaucoup plus forte qu'en 2011/12. Donc, on a eu quand même deux ans pour démarrer et prendre le temps, expérimenter...

Catherine : à plein temps et tout ça ? Pour les six salariés ?

Jacques : alors moi je suis le seul à plein temps et après on est 5 équivalent temps plein c'est ça ? Ou 4, 4 et demi je crois, oui c'est ça. (*silence 5''*) Et on sait que cette année on aura du mal à... payer le travail quand même, mais bon on va voir, on fera un bilan à mi-parcours éventuellement, quelqu'un sera mis au chômage (20 :03) après c'est pas un fonctionnement dont on a envie pour le long terme... mais voilà...

Catherine : oui de tenir ça coûte que coûte c'est...

Jacques : c'est plus aussi parce qu'on sait qu'on a un outil de travail qui n'est pas adapté, les locaux, et du coup en attendant de meilleurs locaux voilà cette année on va vachement bosser là-dessus, peut-être faire construire quelque chose et avoir d'ici deux ans quelque chose... et en attendant on est un peu en mode de survie et entre guillemets et s'est vivable parce qu'on sait que ça va pas durer longtemps.

Et du coup à partir du moment où l'on a démarré il y a tout un enjeu aussi euh de... et bien c'est Audrey et moi qui détenions vachement les informations, les contacts etc. et d'arriver à repasser ça au reste de l'équipe, aux gens qui arrivaient dans l'équipe dont une partie était plus ou moins là pendant l'étude. Après Monique elle était un peu là pendant l'étude à certains moments, surtout pour les événements en fait, les actions, quand on a ouvert le local, pendant l'étude. Monique est partie pendant l'hiver en fait, elle a changé de région. Olivier c'était l'été suivant quand on a ouvert la boutique ça c'est accéléré à ce moment là et puis lui, il s'est rendu compte que cela ne lui convenait plus comme ça (21 : 22). Audrey à l'inverse elle est arrivée juste après l'étude je suis en train de faire un peu de... je sais pas si...

Catherine : non non ça va je referais un redécoupage, c'est pas grave.

(rire)

Jacques : dès le début on a été quatre/cinq et puis là aujourd'hui on est sept en fait. Il y a six salariés plus Anaïs qui était bénévole du réseau R l'année dernière qui était pas venue chez nous mais qui voulait venir chez nous après le compagnonnage et elle est venue à l'automne. Moi j'étais en formation pendant deux mois du coup, l'organisme de formation pouvait payer un remplacement et du coup elle est restée pendant deux mois étant salariée et ça lui plaît bien et du coup elle a envie de rester en bénévolat à durée indéterminée. C'est sûr qu'on ne pourra pas créer de poste pour elle cette année. Il y a Boris aussi, lui c'est un copain du groupe de départ qui bossait sur Rennes et qui nous a rejoint le premier été aussi, je dirais ça et puis David qui nous a rejoint dans l'hiver, je ne sais plus et Manu qui nous a rejoint après l'ouverture de la boutique et il y a Garance aussi, Garance c'est ma compagne, elle était à l'étranger toute l'année où l'on a fait l'étude et après elle bossait à la Crèche des P'tits loups et du coup c'est pareil elle nous a rejoint en 2011, début 2011.

On ne sait jamais trop posée la question, enfin ça c'est fait un peu naturellement, les gens qui étaient là correspondaient au nombre enfin en terme de quantité, du travail qu'il y avait à faire, ça c'est fait assez naturellement, jusqu'ici en fait les créations de postes se sont faites en fonction des fins de droit au chômage et des besoins des uns et des autres.

Catherine : il y a de l'espace collectif pour causer de tout ça ? Comment c'est organisé ? Comment vous organisez ça entre ce que tu disais, l'équipe c'est à la fois des bénévoles, un conseil d'administration, des salariés tout ça

Jacques : ah oui. En fait quand je dis l'équipe je pense plus à l'équipe des permanents où là on est vraiment dans l'activité et on a une réunion hebdomadaire par semaine, où l'on a un espace avec l'ordre du jour qui est affiché là, on essaie de se transmettre les informations, de débattre des choses importantes. On fait le planning ensemble. Et après pour le conseil d'administration, on leur envoie un relevé de décision et d'information toutes les semaines, c'est-à-dire que quelqu'un tape le compte rendu en direct et on leur envoie comme ça et ils sont mis au courant et il y a quatre CA par an et le fait qu'il soit tenu informé régulièrement et ben ils ont pas forcément la réalité du quotidien, mais ils ont que les grandes lignes et du coup ils ont du recul aussi et ça c'est pas mal. Et après les bénévoles, c'est plus au fil de l'eau parce que...

enfin ça dépend, il y a plein de bénévoles différents, il y a les bénévoles très réguliers, tous les mercredis, il y a l'ouverture au public et puis les ateliers, on a un atelier électronique à côté, un atelier électronique/électrique il y a des gens qui viennent faire du bénévolat dessus. Il y en a qui viennent nous aider sur les collectes d'encombrants et alors du coup ça dépend des bénévoles, il y en a qui viennent une fois de temps en temps et là c'est assez irrégulier et du coup pour leur transmettre des infos, il y a des mails, mais ça ne retransmet pas forcément ce qui se passe. Juste des événements des appels à coup de main ou des choses comme ça

Audrey : (25 :29) Des temps comme une galette des bénévoles à l'automne, ou des temps où eux ils peuvent se croiser, les bénévoles, car des fois ce n'est pas le cas dans les activités qu'ils font ici et puis... c'est vrai qu'on s'est pas mal posé la question parce que il y a des gens qui étaient très présents en fait très régulièrement et pas mal de temps. Et donc c'était pas facile de se dire bon il y a d'abord les valeurs, enfin les valeurs patentes et comment on fonctionne, et comment on relaye ce qu'on s'est dit en réunion d'équipe, là où il se passe pas mal de discussions, on a un tour de table même qui permet à chacun d'exprimer des choses assez diverses. Et donc du coup ce qu'on s'est dit pour les bénévoles que chaque année on pouvait reprendre un petit peu les attentes qu'ils avaient, ce qui leur avait plu ou déplu dans l'année et comment ils envisageaient la suite, s'ils avaient des propositions à faire, du coup ce n'est pas énorme une fois dans l'année mais on met ça en place pour... juste se poser un peu plus, est-ce vraiment ça qu'on a envie, avant d'accepter de filer un coup de main.

Jacques : c'est vrai qu'à un moment donné il y a eu un coup de flottement en fait entre, à l'époque où il y avait Eric, Philippe, Jean-Luc, ou Mickaël était pas encore là par exemple et du coup il y avait que deux postes de créés et il y en avait d'autres à créer, on ne savait pas combien on allait en créer et puis y a d'autres gens, y a Jean-Luc et Philippe qui étaient surtout là pour les collectes d'encombrants et là on savait qu'il était pas possible de faire un poste dessus et puis il y a Eric, c'était un mec qui habitait sur Féline et qui est venu nous voir par le biais d'un administrateur qui lui cherchait plutôt du boulot mais il l'a pas dit comme ça au début et lui il était plus sur de la réparation, le test etc. Ce qui était intéressant après c'est... alors du coup après ce qu'on a compris c'est qu'il cherchait du boulot et du coup pourquoi pas, c'est vrai qu'il était assez compétent en réparation et tout et après c'était surtout sur un domaine précis qui n'est pas rentable en fait en terme économique du coup on a essayé de lui expliquer que pourquoi pas bosser avec nous et bosser en autogestion c'est-à-dire que chacun est responsable de son truc etc. du coup si il voulait travailler avec nous il fallait qu'il s'implique etc. Donc il venait aux réunions, il avait compris que les réunions c'était important mais il faisait pas d'autres choses en fait il gardait une posture de salarié, même s'il n'était pas salarié en fait et puis exécutant dans son domaine en fait, une fois que les appareils sortaient de son atelier, ce qui devenaient derrière, comment c'était géré, c'était plus son problème et ça c'était compliqué aussi et du coup il a fallu aller au bout du processus. Voilà. Et puis après humainement c'était assez compliqué, quelqu'un d'assez compliqué et il y avait un peu le côté faire des histoires, untel a dit que... ça nous a fait vachement peur, c'était quelqu'un de dépressif etc.

Audrey : ce qui était compliqué aussi je trouve c'est vrai qu'on a une activité où l'on peut accueillir pas mal de coups de main. Et que du coup on a quand même envie d'avoir une certaine relation, de confiance ou de choses comme ça et on n'a pas envie non plus d'être directeur ou chef de quelqu'un en particulier...

Jacques : y compris les bénévoles

Audrey : y compris les bénévoles, sauf si du coup eux ils l'acceptent et ils en sont conscients et qu'éventuellement nous... Pourquoi pas ? Je pense que depuis le début on teste des choses très différentes, on a failli d'ailleurs embaucher quelqu'un et ça se fera peut-être plus tard, qui aurait été dans cette posture-là, mais tout le monde en soit conscient... Et autre chose, c'est que ces gens-là soient dans l'autogestion mais même au sens de se dire... (29 :42) du fonctionnement qu'on peut avoir en équipe qu'on dit pas trop à l'extérieur du type à un moment donné on joue entre le chômage et les salaires et chacun va... parce que tout le monde aujourd'hui dans l'équipe est porteur du projet et se sent vraiment responsable de ça. Alors que les personnes avec qui on a travaillé comme ça et qui filent un réel coup de main mais ponctuel sur une partie, pourquoi pas, mais du coup c'est difficile de les faire rentrer dans ce mode de fonctionnement qu'on a nous, plus sur la façon dont on se parle et dont on se sent responsable de ce qu'on fait aussi...

Jacques : c'était pas mal une question à un moment donné, je crois que c'est JC qui a porté pas mal ça, il y a Jean-Luc par exemple qui vient sur les encombrants qui est souvent là, qui file un coup de main et ben voilà est-ce qu'il fait partie de l'équipe ou pas, si il est là qu'il fait partie de l'équipe, il faut qu'il soit là aussi aux réunions et qu'on l'implique vachement et... enfin... moi ça me parlait moins parce que je pense que c'est pas ce qu'il voulait pas non plus, enfin du coup en réunion il se fait chier en fait... et... je trouve en fait c'est mettre les gens dans des situations

Audrey : inconfortables

Jacques : oui voilà ou alors du coup lui il va intervenir mais pas du tout à propos, en coupant la parole, en étant hors sujet etc, c'est laborieux et puis du coup je pense que c'est... ça doit pas être agréable pour lui de dire : attend, non, non, ça...

Audrey : Il n'a pas l'impression d'être écouté, et les réunions auxquelles il a participé c'était... enfin après, une réunion il disait c'était vraiment chiant, j'ai failli m'énervé, j'ai failli bondir en fait, donc quelqu'un qui n'arrivait pas juste à dire en fait et ben là je ne comprends pas, je ne suis pas... vous devriez avoir un chef moi je pense que ça marcherait mieux etc. Et du coup c'est hyper compliqué ben forcément quelqu'un qui a bossé quarante ans dans un système...

Catherine : dans un modèle particulier...

Jacques : ceci dit Audrey elle s'en sort bien (rire), ça lui va bien mais bon...

Audrey : (32 :14) après du coup on a beaucoup de demande comme ça de salariat, moi... quand on appelle ici, comment ça va ? oui ça va, bon vous êtes combien, sept, a bon sept, oui on est que six salariés plus un temps partiel, ah oui temps partiel du coup c'est pas possible de... non, non c'est du temps partiel choisi et t'es toujours en train de faire attention à ce que c'est... c'est compliqué de faire attention à expliquer en fait tout ça.

Catherine : oui quand tu n'est pas sur des modèles classiques de travail, le modèle étant, la perfection, le plein temps, avec des missions...

Jacques : y compris pour les partenaires du coup là, ils commencent à être un peu habitués, quelques uns dans le sud du département, les temps partiels choisis etc.

Audrey : (33 : 11) c'est marrant parce que la région bosse avec beaucoup d'associations et voilà. La mairie de Féline, je pensais que c'est l'équipe municipale actuellement qui entend vraiment ça (*bruit*). Quand on a fait l'étude directement ça a été, enfin le comité de pilotage, nous on a envie d'égalité de salaire et donc du coup : oui, de l'autogestion pour faire ça, donc ça c'est la mairie de Féline, tu n'emploies pas mot pour faire peur et puis il arrive parce qu'il est connu et puis par rapport à la com. com., M. M. le Président de la com. com. qui est maire de St Gervais aussi, oui vous vous identifiez au plateau des Sources, territoire du plateau pour votre projet on est pas ici sur le plateau, enfin le plateau s'arrête à Féline et donc trop baba cool et un peu voilà, alors qu'il est aussi 68ard... Mais du coup voilà ce n'est pas au même niveau que sont les partenaires. Ce qui est chouette c'est d'avoir une diversité de gens, de niveaux différents, des gens qui sont d'ici, de pure souche, 40/50 ans, mais c'est très compliqué. Et puis la question du genre aussi, il y a la question de l'autogestion et puis la question du genre. On est quand même quatre filles et trois gars dans l'équipe aujourd'hui et là pour le coup ces gens de 40/50 ans, quand tu fais des collectes, on travaille avec eux... (34 :39) laisse je vais le prendre, enfin ça a été assez pénible aussi même si on a du répondant, toutes (rire)

Catherine : ce n'est pas un métier pour les femmes !!

Jacques : et puis même les gars de la déchetterie et puis même quand tu vas à la réunion environnement de la com. com. c'est que des mecs, t'as la technicienne, j'ai halluciné comment elle s'est fait couper la parole et ça a choqué personne, c'était pas à moi d'animer et j'ai aucune légitimité à intervenir mais, encore que. Non tu viens pour défendre ton projet à des mecs qui ne te connaissent pas... (rire) Tu as vu sur le rapport moral, la photo...

Audrey : ouais, c'est...

Jacques : du femme-washing !

Audrey : du femme-washing

Jacques : Ouais un peu, en fait du coup c'est les encombrants il y avait aussi Audrey et Garance et oui en même temps c'est montrer que les nanas le font aussi en fait

Audrey : ouais, ouais, surtout que c'est un gros congel', ça paraît très lourd

Jacques : ça me paraît important en fait de... parce que en fait de l'extérieur, en plus c'est vrai quand tu regardes au niveau des rayons c'est Garance et Audrey qui s'occupent de la vaisselle, Dominique de la quincaillerie,

Audrey : moi je fais les jouets et la puériculture, c'est vrai

Jacques : Pierre et moi on est sur les livres... On est quand même pas mal genré (rire)

Catherine : on peut s'amuser un peu sur ce qu'on porte chacun là-dessus... malgré tout (rire collectif)

Jacques : alors après je sais pas si il faut en sortir ou si ce sont des questions d'affinités je ne sais pas...

Catherine : la question c'est la conscience en fait de ça et de voir si ça pose problème, c'est déjà énorme

Audrey : oui, la conscience c'est hyper important, je ne me mettrais pas sur la vaisselle (rire)

Jacques : du coup par rapport à l'extérieur je trouve qu'il y a un enjeu aussi de... enfin en plus il y a une représentation fausse de comment ne pas diviser chez nous, je pense qu'il y a un enjeu de montrer et ben non, les nanas le font aussi et pourquoi ? Et à l'inverse il y a un bénévole qui vient du coup plutôt 40/50 ans je sais pas quel âge il a Paul, d'ailleurs il a fait un truc à un moment donné il draguait de manière un peu lourde, de manière maladroite, on sent quelqu'un qui est plus... c'est un truc que moi j'avais pas du tout conscience mais du coup de voir ça aussi et du coup j'ai pas mal ressenti que pas mal de mecs ont une misère affective aussi et c'est aussi ça qu'ils viennent chercher le fait qu'il y ait des filles c'est pas anodin qu'ils viennent faire du bénévolat ici, il y a un truc ambigu là-dessus qui n'est pas facile à gérer, c'est ce que disait Audrey. Et pour le coup Eric il fait pas mal de vaisselle avec Audrey voilà, parce qu'il est à l'aise

avec Audrey et parce que ça lui plaît et je trouve ça chouette aussi que, qu'il ne soit pas complexé à l'idée de faire la vaisselle.

Catherine : et comment... si je reviens sur des questions de leadership, comment votre binôme de départ, comment il évolue, comment ça laisse la place, comment... parce que je peux imaginer que ça paraît très fluide mais que c'est pas si simple que ça. Vous avez eu des vigilances par exemple ou de se dire par rapport aux valeurs, on va être dans une dynamique d'autogestion ça se fait pas en claquant des doigts quoi quand même, on peut imaginer des choses comme ça.

Jacques : je pense du coup les autres dans l'équipe sont assez... ça attire des individus où chacun donne sa part aussi, en le disant, je ne me rappelle pas qu'on ait vraiment posé quels sont les lieux de pouvoirs sur la table mais en tout cas, à un moment donné avec Audrey enfin on la répétait plusieurs fois pendant un an, ouais facile un an, bon nous on porte pas mal de trucs ce serait bien si ça pouvait être plus partagé, tel ou tel truc, pas en charge de travail mais en terme de responsabilité et de... comment ne pas être identifié par l'extérieur. Moi je sais que je porte encore pas mal ce qui est la représentation mais pour une bonne partie j'ai pas cherché non plus à m'en défaire, après la partager éventuellement mais c'est aussi quelque chose qui me plaît et il y a aussi une question de aussi que ça plaît moins à d'autres et aussi de se sentir à l'aise et alors après il y a le truc un peu ambigu de et ben quand on le fait pas on se sent pas à l'aise et il faut être réceptif à ça.

La comptabilité du coup c'est Dominique, du coup il y a tout un truc stratégique autour de ça, après l'idée c'est de... enfin il y a la comptabilité, la saisie comptable, sortir les chiffres, les graphiques et faire un prévisionnel, mais après le prévisionnel une fois qu'il est pré fait par Dominique et après on le regarde tous ensemble et on fait des choix ensemble et voilà. Qu'est-ce qu'il y a d'autres comme lieux de pouvoir ? Et après au niveau des objets il y a les objets qui rapportent plus ou moins, des catégories d'objets mais on est généralement en binôme sur les objets du coup je pense qu'il n'y a pas trop d'enjeux à ce niveau là. Je pense que l'enjeu est peut-être aujourd'hui, il est plutôt aujourd'hui sur la représentation extérieure et je pense que pour pas mal de partenaires c'est encore moi qui suis plus en avant, sachant que c'est moi qui ai eu les contacts et qui continue à suivre en fait il y a un peu ça, après il y a pas mal de partenariat où...

Catherine : en gros si je comprends ce que tu dis c'est... c'est pour certains partenaires en gros la ressource c'est toi, c'est un peu toi

Jacques : ouais ou je serais responsable peut-être

Catherine : oui, enfin ils mettront une étiquette qu'ils veulent, mais c'est ça, si il y a un nom à faire circuler ce serait le tien

Jacques : oui c'est ça, mais après je pense que c'est pas aussi catégorique de... je pense que je ne personifie pas non plus, parce que il y a pour la com. com. c'est moi qui suis retourné les voir récemment et l'autre réunion c'est Dominique qui était allé, peut-être pour des réunions plus techniques que politiques on va dire. Et puis après il y a des partenariats où je n'y suis pas depuis le début comme l'IME (41 :12) mais très peu, du coup c'est pas moi. Par contre les clients, les clients c'est assez rapide... chaque client... certains clients repèrent certaines têtes par affinité, par... et du fait aussi des rayons peut-être. Pour les débarras, c'est Pierre qui s'en occupe, des demandes de débarras. Le réseau XYZ c'est Garance qui suit enfin voilà et du coup on s'est réparti pas mal de choses aujourd'hui. Mais moi pendant longtemps je n'ai pas été très à l'aise avec ce truc de... à la fois... c'est un truc dont j'ai envie à la base et du coup j'ai un côté un peu moteur aussi et l'idée d'arriver à donner envie à d'autres gens et en même temps j'ai pas envie d'être le chef, pas envie de prendre trop de place et avoir du mal à trouver l'équilibre ou assumer l'équilibre entre : donner de la place et être un parmi d'autres et en même temps continuer à impulser les choses en fait et du coup quand on impulse les choses je pense que ce n'est pas complètement vrai qu'on est un parmi d'autres et... ouais je pense que c'est quelque chose avec lequel je suis pas très à l'aise

Catherine : c'est quoi qui te rend pas très à l'aise en fait ? Enfin ce côté inconfortable, ce serait quoi ?

Jacques : je sais pas trop je pense que, ces derniers temps j'ai un peu formalisé ça, j'ai peut-être peur de tyranniser en fait et du coup je pense que ça renvoie à des trucs perso (rire)

Catherine : tyranniser c'est un mot fort

Jacques : ouais, ouais ! Oui parce que le truc de... des fois les choses elles ne sont pas comme j'aurais imaginé et la plupart du temps c'est super parce que... tel que ça se passe ça me confirme que c'est vachement bien l'intelligence collective parce que ça donne un truc vachement mieux que ce que j'étais capable d'imaginer, donc ça marche bien... et qu'il y a d'autres trucs qui sont plus ou moins importants pour moi ou sur lesquels je vais me crisper et que si je me dis : ah non non ça va pas du tout, j'ai envie que ce soit comme ça alors je sais que je peux être crispé, et donc crispant crispant et voilà et que j'ai du mal à faire la part entre une envie légitime et de ce qui peut relever d'une névrose qui serait bien que je soigne et après (rire collectif) je vais loin mais c'est quand même des questions que je me pose en fait. Et après le truc j'ai peur mais ça c'est pareil ça m'appartient, ça n'appartient pas aux autres en fait que en étant crispé, peur que les autres lâchent pour me faire plaisir ou peut-être que comme c'était un peu mon idée à la base il faudrait me faire plus plaisir, je psychotte en fait... c'est moins le genre de problème que je rencontre si je

suis à la place des autres en fait, c'est peut-être plus ça dont il s'agit, je vais peut-être faire une psychanalyse je ne sais pas ! (rire collectif).

Catherine : c'est que tu ne sais pas quoi faire de tes sous !

Jacques : oui voilà (rire), c'est vrai aussi. Du coup je pense que c'est plus des questions perso. En fait c'est quand même... c'est ce que je retiens le plus de l'histoire collective c'est le côté comme ça nous renvoie à nous-mêmes et comment ça nous fait bouger beaucoup plus que d'autres..., d'autres histoires où on a une place plus identifiée où il y a moins de questionnements par rapport à ça peut-être. Du coup je trouve cela super intéressant.

(Silence 5')

Catherine : quand tu te retrouves dans d'autres situations, où c'est plutôt quand tu disais je peux me mettre... quand je suis dans la place de un parmi d'autres là, c'est que tu penses à d'autres lieux qu'ici ou c'est dedans aussi ?

Jacques : non non non, d'autres lieux, d'autres situations en fait, je n'en ai pas une précise en tête c'est plus un truc...

Catherine : oui, oui, qui n'est pas forcément délimité là quoi.

Jacques : ben si par exemple L'Envers du Monde où je suis parti en tant que salarié mais du coup je suis resté en tant qu'administrateur, pour le coup c'est l'équipe,... il y a un espèce de contrat tacite entre le... c'est même pas tacite c'est... c'est exprimé de... c'est que le conseil d'administration n'a pas de pouvoir décisionnaire et a un rôle de conseil des sages... parce que du coup c'est la forme associative qui permet que ce soit viable, pérenne et qu'il y a du bénévolat et les administrateurs ils sont là pour aider à prendre un peu de recul en fait. Un petit peu comme ici sauf que ici, je dirais qu'ici ils sont un peu plus impliqués en fait. Et, et du coup à L'Envers du Monde c'est... du coup... j'ai du mal à trouver une légitimité pour... pointer ou critiquer les choses ce qui me semblent... qui me semblent ne pas aller bien en fait

Catherine : pourquoi ? Je ne comprends pas ce que tu dis. Le rôle d'administrateur ou le fait d'être sage entre guillemets dans le conseil, ça, ça ne suffit pas comme légitimité ?

Jacques : encore une fois c'est personnel

Catherine : oui, oui on est d'accord, c'est ça qui m'intéresse en fait, que ce soit personnel

(rire collectif)

Jacques : silence 5' ouais, peur de mettre les pieds dans le plat, peur du conflit aussi, c'est un truc que je suis en train de réaliser en ce moment et que j'ai bien envie de dépasser aussi parce que c'est en mettant les pieds dans le plat et en se frottant qu'on fait avancer les choses en fait. Mais jusqu'ici il y avait un peu un truc comme ça. Je pense que ça tient aussi de comment fonctionne l'équipe à L'Envers du monde où il y a un truc difficile à ce niveau là aussi de... , plus envie d'emmener les choses par suggestion ou... plus par des questionnements et en fait, c'est toujours botté en touche finalement et du coup comme je ne sais pas faire autrement moi personnellement... et bien du coup... je ne me sens pas de légitimité de dire : bon ben maintenant ça suffit, il y a un truc qui ne va pas là en fait ... parce que j'ai toujours le truc de mais en fait moi c'est ce que je pense de là où je suis, mais si ça se trouve eux comment ils le vivent, ça se passe très bien. Et là en ce moment ça ne va pas du tout, et du coup ça confirme que ben oui que ça aurait été vachement mieux qu'on arrive à dire les choses avant en fait. (Rire soupiré – silence 20')

Catherine : et du coup vous vous retrouvez une fois par semaine dans l'équipe et puis il y a d'autres temps dans l'année un peu forts où... j'imagine que c'est pour les aspects très concrets de ce qu'il y a à considérer, à prendre en charge pour la semaine, les semaines à venir.

Jacques : on se fait aussi des réunions de fond, (49:06 téléphone sonne et Audrey décroche et démarre une conversation) pour prendre des sujets, ... là par exemple pour voir le temps de travail prévisionnel, pour voir pas mal de choses on va se prendre un temps à part parce que ça boufferait trop sur les réunions. La question des prix, on en a débattu plusieurs fois, c'est pas évident, c'est peut-être le plus dur en fait dans notre activité, c'est fixer les prix et puis se mettre d'accord entre nous parce que aussi on a une vision différente suivant ce qu'on a envie de défendre.... Il y a ça..., il y a sur, là on avait fait tout un travail de fond cet hiver on avait fini l'année avec un gros sentiment de fatigue, on s'est dit qu'il faut qu'on y travaille et du coup on s'est fait un bilan, une après-midi, on a fait un tour de table, comment on a vécu l'année, on n'avait jamais fait et ce serait bien de le refaire systématiquement chaque année et peut-être même, mettre en place des entretiens individuels avec les gens du CA. Parce que aujourd'hui on arrive à dire les choses ça va bien, mais si un jour ça va moins bien, ça peut peut-être plus facilement bloquer et du coup d'avoir un espace comme ça en dehors ça peut être bien et puis aussi les conseils d'administration et là on a fait un week-end de travail avec le CA en février un peu dans la suite de notre problème de fond en fait, par rapport au prévisionnel qui s'annonçait pas terrible et puis par rapport qu'est-ce qu'on veut pour l'association dans les prochaines années, pour voir le projet un peu à long terme un peu à l'image de cette boussole (*il montre l'affiche au mur*)... Voilà les temps qu'on a... Après on n'a pas de temps, on ne s'est pas fait... on n'a pas fait « tiens on part faire un week-end ensemble et puis on parle d'autres choses ou alors de nous plus... ». Je sais qu'il y a des équipes qui le font euh, mouais... On en a déjà parlé mais on n'y a pas plus réfléchi que ça... Après on mange ensemble quand même assez souvent, quasiment tous les midis, enfin quand on est

tous là en tout cas et puis dans l'activité aussi il y a l'achalandage de la boutique le mercredi matin où là on est tous ensemble, la réunion du jeudi matin et puis on a une taille d'équipe assez petite pour... et voilà... on arrive j'ai l'impression, à se coordonner et à se connaître assez bien en fait.

Catherine : vous êtes tous habitants du coup à proximité ?

Jacques : il y a Pierre qui est à Mortagne qui est un peu plus loin, une demi-heure et après sinon on est tous à 5/10 minutes de Féline.

Catherine : et du coup par rapport à, je ne sais plus si c'est toi ou Audrey qui a dit ça sur l'histoire des nouveaux arrivants, enfin t'as pas dit nouveaux arrivants, mais sur le côté originaire du coin, natif ou pas, (rire collectif) dans votre équipe là ? Cela mixe ?

Jacques : non, non, ça... il y a quand même Audrey qui vient de Haute-Vienne, Pierre qui est corrézien, expatrié deuxième génération et qui revient au pays et puis après Audrey, elle est là depuis vingt ans et Dominique, Garance et moi (52 :22) on est nouveau dans le coin et Anaïs aussi et dans les administrateurs il y a Jean, qui est un pilier de la vie associative locale depuis très longtemps ici et lui il est originaire du Limousin et les autres c'est plutôt des copains en fait qui sont pareils pas originaires d'ici, il y a même un administrateur qui est un copain qui est à Genève. Et après par contre dans les bénévoles il y a comme Jean-Luc, lui c'est quelqu'un du coin. Je pense que c'est un truc qui est... et Pierre aussi je pense. Et du coup c'est un truc qui est chouette c'est que la Ressourcerie c'est un lieu où du coup on peut se rencontrer et le fait de faire les collectes d'encombrants avec Jean-Luc on voit d'autres gens, Jean-Luc nous amène d'autres gens et ça crée un lien avec la population locale et le fait d'avoir la boutique en centre ville aussi, il y a pas mal de gens qui viennent, et des fois des gens qui sont pas à l'aise dans d'autres boutiques et qui se sentent à l'aise chez nous ça c'est assez sympa et du coup il y a un truc qui est agréable avec la ressourcerie où il y a une mixité un peu de fait.

Catherine : un espace concret quoi pour pouvoir...

Jacques : oui, même si après nous c'est pas toujours facile de tout comprendre, on est pas sur les mêmes valeurs ou les mêmes... on n'est pas ici pour les mêmes choses non plus quoi. Et du coup c'est une question qu'on se pose aussi c'est la question de l'insertion, est-ce qu'on peut faire de l'insertion à un moment donné ou alors au moins sous un autre nom ou alors trouvé un poste salarié qui puisse être créé pour quelqu'un comme ça et qu'il soit pas de notre..., qu'il soit culturellement différent qui reste différent de l'équipe en fait je le dirai comme ça, je ne sais pas comment le dire autrement. Mais ça pose plein de question, ce n'est pas évident non plus. Il y a peut-être un enjeu intéressant. D'autant que la ressourcerie, elle peut être support pour des activités qui en plus peuvent répondre à des besoins et que ça peut intéresser quelqu'un d'avoir un poste salarié dessus, mais ça reste à étudier c'est pas pour tout de suite en tout cas.

(silence 8')

Catherine : et la suite ? Comment tu vois la suite ?

Jacques : du projet ? Là l'objectif c'est d'arriver à pérenniser les postes (55 :01) et là on est vraiment focalisé sur la question des locaux et du coup on va réactiver le comité de pilotage de l'étude action pour idéalement faire construire un truc neuf à l'extérieur de Féline. *(On frappe à la porte, quelqu'un rentre)*. Salut Jean-Luc, tu vas bien ?

(Interruption 50')

Jacques : voilà, c'est essentiellement ça. Il y a aussi les ateliers partagés qu'on aimerait plus développer, c'est une idée qu'on a depuis le début... ça se fait un petit peu mais c'est encore très marginal, c'est l'idée de pouvoir transmettre des savoir-faire, organiser des formations, où les gens puissent venir réparer, bricoler des choses ou apprendre. Mais il faut de la place, de l'encadrement, du temps. Le compost, on a aussi envie de développer des activités autour du compost. Et puis aussi tout ce qui est accueil... on est pas mal sollicité par des stagiaires, par des gens qui aiment faire du bénévolat mais plus pour avoir un lien social et voilà... il y a un certain public de bénévoles ou qu'on accueille qui ont besoin d'être accompagnés et de l'encadrement quoi. Et donc voilà, pourquoi pas, sans être forcément dans l'insertion, arriver à être financé pour des choses comme ça. C'est un truc qu'on n'avait pas du tout envisagé comme base du projet mais qui rentre bien dans l'objet associatif en fait, par les questions de lien social et de mixité et... d'autonomie aussi. Parce que... il y a l'idée... finalement de..., l'idée que les gens puissent devenir un peu plus autonomes en fait, que se soit sur de la réparation... puis de fait par notre mode de fonctionnement on est attentif à ne pas être infantilisants, de toute façon on n'a pas envie, on n'est pas comme ça, enfin ça colle pas avec ce qu'on a envie de faire. Voilà du coup là, il y a l'enjeu ce truc qui est là aujourd'hui, en plus on n'a pas toujours les compétences non plus, mais bon on fait notre expérience et petit à petit on met... Tout à l'heure ce qu'on a pas dit non plus c'est le fameux Eric du coup on lui a dit que c'était pas possible et tout et il est parti et il était très fâché et puis deux mois après il s'est suicidé en fait, et...

Audrey : On lui a dit que c'était possible, en fait... mais... il est parti au moment où on lui a proposé une embauche qui n'était pas du tout satisfaisante pour lui (57 : 50) parce que c'était tellement... on avait été clair, que suite... les réunions ça ne le faisait pas, pas de remise en question que pour lui il fallait un chef, pour lui, on ne gérait pas correctement quoi, donc on lui avait proposé quelque chose de salarié, de ce qu'il faisait actuellement sans participer au reste de l'activité

Jacques : à une journée par semaine plus pour le dépanner parce qu'il nous disait qu'il était dans la galère et tout

Audrey : donc on a imaginé les samedis etc. enfin... plus donc un petit nombre d'heures (58 : 35), du coup il se sentait..., enfin voilà, on ne lui demandait pas plus que ce qu'il faisait, on le salariait sur ce qu'il faisait...

Catherine : oui il attendait autre chose probablement ?

Audrey : ce qui explique qu'il n'est plus venu pendant un mois et demi, plus du tout...

Catherine : Et les nouvelles derrière c'est son suicide ?

Jacques : ouais c'est ça

Catherine : il faut encaisser un peu quand même ?

Jacques : pour sa maman, c'est nous les responsables. Elle est venue menacer Pierre en particulier qui était arrivé en même temps que Eric, et Pierre était dans une espèce de compétition par rapport à Eric il y avait plein de choses qui se jouaient aussi... Alors du coup... Pour nous on n'est pas responsable dans la mesure où s'était quelqu'un de dépressif, il avait plein d'autres histoires, des problèmes, il avait toujours plein de problèmes et puis il appelait Audrey aussi le week-end dès fois pour s'épancher sur ses problèmes et Audrey aussi, enfin c'était assez compliqué à gérer. En fait on s'est dit qu'on a quand même pas... on a fait ce qu'on pouvait faire mais c'est vrai qu'on... aurait pu mettre des gardes fous plus rapidement, être clairs. Je pense qu'on lui a dit les choses, peut-être pas assez claires pour les entendre vraiment puisqu'il a entendu ce qu'il avait envie d'entendre aussi. Et voilà pour nous ça a été un peu la douche froide parce que quelques mois avant c'était encore : à mais c'est super il y a plein de gens différents à l'association, il y a un truc qui prend etc. et en partie on s'illusionnait un petit peu quand même. Et puis pareil un autre bénévole qui lui aussi est décédé, décédé de maladie, qui venait nous aider sur les collectes et en fait... ça a jamais été clair de... alors des fois il récupérait des petits trucs bon ben voilà et puis il repart avec un accordéon... sans dire qu'il le prend, enfin c'était compliqué, mais finalement après il ne voulait plus le ramener. Et nous on avait... on s'était mis dans une relation de confiance, comme on est entre nous finalement et du coup là c'était compliqué ça ne marchait pas comme ça non plus. Alors plusieurs fois on a touché aux limites de eh ben c'est chouette, il y a des gens qui viennent on fait des trucs avec eux et bien c'est pas aussi simple que ça, il y a de la vigilance et après notre capacité à être disponible à accueillir d'autres personnes, d'être avec eux et voilà.

Ce sont des questions qu'on avait pas du tout anticipées qui sont comme venues comme ça et puis on est parti là-dessus la fleur au fusil, mais pour autant on n'a pas envie de dire allez on arrête tout, on reste entre nous, parce que il y a plein de gens qui continuent à venir, que c'est chouette, que ça a du sens pour... ce que qu'on fait. (1 :01 :12). Du coup pour la suite, y a pas, ça surtout stabiliser les postes et avoir un petit travail fonctionnel c'est ça pour l'instant c'est ça on a pas de grand projet. Enfin c'en est déjà un... (rire collectif)

Catherine : c'est déjà pas mal, c'est un bel enjeu.

Jacques : Et puis après il y a quand même la question de est-ce que effectivement après on a envie de développer d'autres activités pour qui, pourquoi, etc. Pour l'instant c'est vraiment du questionnement. Ce ne sont pas des projets.

Catherine : l'équipe là, au-delà de la création est-ce que sera possible que en terme de moyens, l'inscription, elle est dans la durée ? Par rapport au projet de l'association ou c'est par rapport au temps quoi, sur en terme d'investissement ?

Jacques : oui j'ai l'impression. (rire) C'est un truc qu'on n'a pas vraiment échangé ça, j'ai l'impression qu'on part un peu sur une évidence à part Anaïs qui est en bénévolat en ce moment je disais à durée indéterminée tout à l'heure, elle se disait plutôt jusqu'à l'automne en fait. Moi, je pense que... j'ai eu un peu un doute il y a quelques mois parce que chaque fois que je revenais de week-end, de vacances je me sentais un peu déprimé et du coup je me disais tiens il y a peut-être un truc qui va pas (rire) au boulot mais le fait d'avoir enclenché tout un chantier comme ça en questionnement de fond sur les questions d'efficacité en fait et puis sur des nouveaux locaux du coup je pense que c'est ça qui me pesait et à un moment donné ça rentre dans une vitesse de croisière je pense que ça ne m'intéressera plus trop non plus, mais c'est pas pour demain, enfin voilà je n'imagine pas faire ça pendant vingt ans mais je ne sais pas combien de temps. (rire)

Catherine : oui, oui, ça ne veut pas dire qu'il y a une durée délimitée pour autant

Jacques : oui c'est ça et pour le coup c'est là où j'avais discuté... avec Elise d'Educpop Asso qui m'avait parlé de la formation que tu fais... (1 :03 :28) ben parce que ce qu'on vit ici en terme d'organisation collective et tout, je trouve ça assez intéressant et ça me fait formaliser pas mal de choses et apprendre pas mal de choses. Et je me rends compte que dans les structures autogérées en fait on est rarement outillé pour... enfin... à la fois je pense que il n'y a pas de livres de recettes possibles et en même temps je pense qu'on n'est pas bien outillé, généralement on n'apprend pas trop à coopérer, on apprend sur le tas et du coup c'est souvent qu'on part sur des bases pas très saines aussi. Et du coup j'ai l'impression de constater qu'il y a des collectifs autogérés qui sont en galère avec des histoires de conflits et du coup ça m'interroge, je ne vais pas dire qu'il y en a plus que des boîtes normales, mais en tout cas ça génère de la souffrance

alors que généralement on est plutôt là pour s'épanouir enfin il y a un paradoxe qui est... et voilà et du coup y compris dans le monde du travail plus classique aussi il y a généralement de la souffrance en discutant avec des proches, des gens qui ont l'air d'avoir des boulots plutôt intéressants je me rends compte que... que ça... j'ai l'impression en tout cas que ça c'est plutôt un début d'hypothèse, que c'est pas mal du fait de l'organisation des espaces ou non qui existent ou qui n'existent pas pour exprimer les choses ou pour s'écouter enfin plein de règles finalement, que nous on apprend, qu'on est obligé d'apprendre sinon ça ne peut pas marcher et que dans le monde du travail classique et bien on n'y pense même pas et je me dis qu'il y a peut-être un truc à faire là-dessus. Mais pour l'instant c'est vraiment des idées.

Catherine : tu parlais tout à l'heure de... par rapport aux clés de lecture de ce qui c'était passé à l'Envers du monde et il y a des choses qui te sont restées en tête de ton tour des différents acteurs en présence ou plus en présence pour le coup.

Jacques : ouais, ouais. Les trucs qui paraissent le plus évident c'est qu'il y a une personne qui concentrait vachement, qui avait la comptabilité, qui avait, au début il n'y avait pas de bureau, le bureau c'était chez elle, c'était son téléphone et c'est elle qui prenait les rendez-vous pour les débarras, les ramassages etc. et donc le planning était quasiment fait pour ceux qui allaient faire les débarras, les ramassages, elle en faisait aussi d'ailleurs, elle prenait des rendez-vous qu'elle déléguait, il y avait pas mal ça. Après du fait qu'ils étaient en couple avec celui qui était vraiment le meneur et je pense que du coup ils avaient une longueur d'avance énorme par rapport aux autres et ça c'est un truc aussi qui m'a fait réfléchir c'est, on m'avait vraiment dit, oui, oui, alors Philippe c'est un mec qui avait un an d'avance sur tout le monde, mais alors du coup c'est chouette parce que il impulse des trucs, mais il commence à impulser des trucs alors les autres se sont déjà à peine appropriés ce qui s'est fait avant et puis du coup on a juste l'impression de suivre un train en fait. Moi c'est un truc que du coup j'ai travaillé c'est un peu la patience et mais c'est tout con aussi c'est aussi en réunion en fait on n'a pas tous les mêmes capacités à intégrer les informations, se positionner par rapport à ces informations et s'exprimer, et du coup, ben il faut... quand on est dans ces histoires comme ça et bien il faut apprendre à accepter que des fois on ne va même pas prendre la décision à la réunion là, mais plutôt à la suivante, mais aussi avoir la vigilance collective de dire, si on voit quelqu'un n'est pas à l'aise ou hésite de dire : écoute, ça te va, tu veux réfléchir, voilà, il y a de l'attention à avoir. Et après en fait là... je ne sais pas, et bien à l'Envers du monde, c'est à nouveau très compliqué et conflictuel et du coup, j'y retourne cet après-midi, c'est ça que j'avais en tête aujourd'hui comme truc important voilà, j'étais là-dessus et j'ai oublié (rire collectif – sous-entendu notre RV)

Catherine : c'était une préparation (rire collectif)

Jacques : Non, non, c'est bien. Et voilà, de ce que j'en vois... En fait il y a la Scop le Pavé et Vent Debout qui vont faire une médiation là-dessus, un week-end de travail et sauf que là, la situation est telle qu'on ne peut pas attendre la médiation dans un mois sans rien faire et du coup on est deux administrateurs à être juste là pour aider à faire des réunions, ils n'arrivent pas à en faire sans nous, sans quelqu'un de l'extérieur (1 :08 ;17)

Catherine : sans qu'il y ait un tiers en gros c'est ça

Jacques : oui, on est là sans se sentir forcément compétents pour ça. Et pour le cas la dernière réunion qu'on a faite était pas mal c'était la première et moi j'avais l'impression qu'il y avait pas énormément de malentendus, d'interprétation et juste on se parle pas, on n'arrive pas à se dire les choses en fait et moi qui ait déjà bossé un peu c'est ce que j'avais senti, c'est compliqué de parler par peur du conflit, compliqué de se dire les choses, on a l'impression de les dire mais voilà, mais l'autre ne les a pas entendues, ou on se dit l'autre ne veut pas les entendre et donc voilà quand j'en ai parlé à M. du Pavé et pour lui voilà les questions de communication c'est pas le fond... peut-être... il y a autre chose derrière et du coup peut-être des questions de pouvoir, je ne sais pas en fait. Après il y a la résistance au changement qui est compliqué aussi pour les anciens.

Catherine : parce que l'équipe elle a changé quand ? Les fondateurs sont partis ?

Jacques : en fait en 2007, il y a... Alors Philippe il s'est retiré un petit peu avant parce qu'il était administrateur et du coup Sandra elle était salariée, donc ça le faisait pas, ils étaient ensemble, mais Sandra était restée et Sandra est partie en 2007. Et du coup Philippe et Sandra s'étant retirés et du coup c'était les deux personnes qui étaient les plus motrices dans le projet et celles qui restaient... étaient moins... moins motrices et puis après du coup il y a eu en gros un départ et une arrivée par an, il y a beaucoup de turnover aussi et ça n'aide pas l'équipe à se stabiliser. Je pense qu'il n'y a peut-être personne qui a une... une envie, qui dégage quelque chose de faire avancer aussi je ne sais pas, je ne sais pas si il faut ça non plus, j'en sais rien... Mais en tout là... peut-être que... pour les anciens peut-être il y a un outil de travail qui est là, qui est imparfait mais qui n'est pas si mal et qui paie les salaires. Il y a peut-être aussi un besoin de sécurité que j'entends aussi, mais du coup quand quelqu'un de nouveau arrive ce n'est pas évident pour questionner, alors des fois les nouveaux arrivent en voulant tout changer et ça peut faire peur, mais les anciens prennent vachement pour eux les critiques qui peuvent être faites sur le mode de fonctionnement, parce qu'ils ont toujours fait comme ça, parce qu'ils ne savent pas comment faire autrement, et ils ne voient pas comment ils pourraient faire autrement non plus, il y a une espèce d'incompréhension globale comme ça, un clivage

assez net entre les anciens et les nouveaux. C'est un peu un sac de nœud, on va voir ce qu'on peut en faire. (rire) Et du coup ça interroge vachement de comment faire pour ne pas en arriver là. Et puis comment faire quand on en est là aussi (rire).

Et après aussi il y a autre chose qui pèse vachement à l'Envers du monde, c'est la réputation, ou ce que les gens à l'extérieur en disent et pour le coup c'est quelque chose qui est très mal perçu dans l'Envers du Monde, paradoxalement ça pèse beaucoup sur les gens qui y travaillent parce qu'il y a des départs, des gens qui partent fâchés et forcément,

Catherine : ça cause derrière...

Jacques : oui, voilà c'est ça, parce que le projet a déçu pour plein de choses et je pense qu'il a déçu parce qu'il avait trop promis aussi (rire)... je pense qu'il y a vachement ça et bien les deux conjugués ça fait aussi une pression de l'extérieur et là c'est sorti à la dernière réunion, on n'avait jamais mis le doigt dessus (1 :11 :52) quelqu'un qui dit avoir du mal à assumer ça, à entendre toujours des critiques, des critiques, je comprends que ce soit lourd aussi et ça joue vachement.

Catherine : oui, oui, carrément (silence 20'), d'ac, d'ac. Bon ça me va pas mal. Mais c'est plus pour la boutade sur : si tu avais à rentrer en formation là, tu creuserais un peu ces questions là ? D'organisation, de comment ça marche...

Jacques : ouais, ouais, j'ai commencé à acheter deux bouquins « sociologie de l'organisation » trucs comme ça, un bouquin, ah oui, bien que j'ai bouquiné sur « décisions absurdes, comment les éviter » c'est un mec qui a travaillé dans l'industrie en localité et qui s'est mis à travailler sur les... ce qui appelle les décisions absurdes il donne vachement d'exemples de (*bruit* 1 :13 :17) challenger, des choses comme ça, des trucs un peu connu, des crash d'avion, il parle de la marine nucléaire, ou des choses où il n'y a pas forcément d'accident non plus, il décortique des cas d'accident, pour décortiquer quels sont les sortes de mécanismes qui ont menés à des décisions que quand on fait des rapport d'enquêtes on se rend compte qu'il y avait des erreurs, de comment ça se fait qu'elles n'ont pas été identifiées ou qu'elles se sont répétées, alors du coup c'est de creuser un peu ces questions là. Et oui, oui, au niveau organisation aussi on a une approche un peu empirique en fait mais j'ai pas beaucoup de billes théoriques en fait, j'ai une formation ingénieur, je n'ai pas du tout fait (1 :14 :00) sciences sociales et voilà et après je ne sais pas, mais aujourd'hui je n'aurais pas forcément envie de me lancer dans une formation de trois ans (rire)

Catherine : c'est pas du plein temps

Jacques : je ne sais pas, en tout cas ce n'est pas pour aujourd'hui mais pour...

Catherine : oui, oui, il faut choisir son moment

Jacques : j'ai passé beaucoup de temps à l'école pour un truc qui ne me passionnait pas non plus et du coup ça fait pas si longtemps que ça que j'ai commencé à mettre les mains dedans et... (rire), voilà une question de temporalité.

Voilà ce qui m'intéresserait aujourd'hui il y a vraiment le côté de faire les choses avec les mains c'est le truc qui me branche bien ici, que j'avais pas dans mon boulot avant et ça quelque soit le boulot que je fais après, soit je fais un boulot avec les deux composantes soit je suis à trois quart temps, tiers temps sur un boulot intellectuel et je veux de la place à côté pour faire un travail avec les mains, bricoler, faire des choses comme ça. Ca c'est un truc qui est chouette, c'est qu'à la ressourcerie on touche vraiment à plein de trucs. L'inconvénient c'est qu'on s'éparpille beaucoup d'autant qu'on fait tous un peu tout et que l'on est plusieurs et il faut beaucoup de coordination, de transmission mais pas trop quand même, il y a un dosage à trouver là dessus quand même.

Catherine : et bien merci, merci, merci

Jacques : et puis du coup après tu vas faire un mémoire, un dossier...

Catherine : un mémoire, la forme finale c'est ça. Là en gros d'ici l'été je suis à recueillir du matériau, en gros faire des entretiens, j'ai des choses à écrire aussi de ma propre expérience quand même et commencer à me dire, à croiser ça avec des éléments... il y a un peu de littérature sur cette question du leadership mais pfff... globalement c'est toujours très... là où en ce moment ça fonctionne à fond c'est dans tout ce qui est managérial, grandes entreprises et trucs comme ça, or ce n'est pas tout à fait ma question. Et pour le coup plutôt dans nos affaires d'associations, on parle de l'organisation, d'espaces etc. mais on parle peu..., le mot leader est un peu tabou... et donc déjà l'enjeu ce serait de repérer ça, de nommer ça et de se dire que ce ne serait pas inintéressant que ce soit peut-être des fois plus nommé en fait. Non pas pour dire que c'est un chef, un dictateur, un... je ne sais pas quoi, mais que derrière il y aurait des fonctions qui pourraient être partagées des fois plus collectivement quand il y a besoin de l'écarter ou au contraire de se dire momentanément c'est comme ça mais que c'est pas *ad vita* par exemple. Ce n'est pas forcément un fonctionnement qui a à fonctionner dans une durée définie. Donc il y a des choses un peu comme ça.

Jacques : ça pourrait faire un thème, hein Audrey (1 :17 :24) pour des rencontres XYZ ça, le leadership. J'y repense parce que l'année dernière c'était sur le contrôle et l'efficacité, c'était volontairement provoc' mais c'est des fois des questions que l'on a pas envie d'aborder comme ça dans le collectif ou on dit... Il y a des choses qu'on rejette et je me demande si les questions de leader ou leadership dont tu parles, c'est vrai

qu'on n'en parle pas vraiment. Après si, on parle de lieux de pouvoir ou de partage ou des choses comme ça mais pas toujours...

Catherine : oui mais du coup tu évites la question des personnes, ce qui se comprend,

Jacques : mais elle est super dure à aborder aussi...

Catherine : et puis des fois avec la question de la pudeur ou de la question de dire : toi, vous avez chacun un rôle particulier dans cette affaire là qui n'est pas seulement lié aux statuts ou à l'histoire ou... et s'autoriser tout ça ce n'est pas si évident que ça. Pour soi déjà pour dire « tiens, je suis en train de fabriquer quoi ? » Et dans la perception des autres là-dedans, enfin...

Jacques : (1 :18 :30) A mais du coup, dans une asso... ça me rappelle, ils avaient fait un exercice comme ça qu'ils appellent un temps de régulation et où je ne sais pas si ça te parle en fait, l'équipe qui se retrouve quelque part pour discuter du quotidien ni même des projets, mais c'était plus sur des questions personnelles et du coup ils ont un exercice qui était animé par Educpop Asso où chacun allait dire à chacun comment il le voyait. Je crois qu'il y avait une idée comme ça.

Catherine : ce n'est pas simple. Enfin c'est pas simple, c'est super intéressant mais c'est vrai c'est avec beaucoup de... je ne sais pas comment dire... globalement l'intention, elle est vraiment sur... être le plus... je pense « aux pincettes » quoi, il y a vraiment une intention de dire, tenter que ce soit le plus soft possible, que ça se passe le mieux possible et du coup... quitte à ce que ne soit pas nommé quoi... Ce n'est pas évident parce qu'on est sur des franges sur... entre... on est toujours dans ces questions individu collectif et on pourrait même poser la question du public et de ce qui est intime et on est toujours dans des navigations là qui ne sont pas si simples quoi.

Jacques : du coup, moi ça m'intéresse bien si tu as, si tu produis un jour quelque chose,

Catherine : ah ben oui, j'espère (rire collectif)

Jacques : alors pas si mais quand !

Catherine : alors normalement dans un an et demi il y aura un mémoire à l'été 2014 si tout va bien. Il y a des moments où c'est vraiment rude, le fait d'être au boulot et d'avoir être pris dans plein, plein de trucs et se dégager la tête en fait pour revenir à des questions qui ne sont pas mon quotidien au sens, j'ai pas besoin de me prendre ces questions là au quotidien.

Jacques : parce que là tu fais ta formation et en même temps tu continues ton boulot en parallèle

Catherine : oui, c'est ça

Jacques : au Crefad

Catherine : au Crefad, avec pareil une palette de polyvalence qui fait que du coup tu as l'impression de passer à plein, plein de choses dans une même journée à... quand je reviens, quand j'ai des jours comme ça, je cale des jours en fait comme ça dans mon organisation et en général j'ai un temps de : alors il faut que je me réapproprie, il faut que je navigue... avant de pouvoir y replonger vraiment

Jacques : tu es à trois quart temps où ?

Catherine : ouais c'est l'équivalent à peu près. Je pense que sur l'année ça fait un 80% à peu près. Mais sinon on fait un peu comme ici, on fait aussi en fonction un peu du modèle économique qui fait que, mais on n'y est pas complètement... Il y a des similitudes au sens où on n'est pas par hasard dans... ce n'est pas un boulot de salarié, on n'est pas strictement ça. Si il y avait une autre forme de contrat, on serait sur une autre forme de contrat, qu'un boulot de ... avec une autre... j'ai perdu le mot mais voilà

Jacques : une relation de subordination... (1 :21 :52)

Catherine : oui voilà, elle ne se joue pas là, pour le coup

Jacques : tu veux dire plus sur un mode de coopérative, coopérateur

Catherine : non pour le coup c'est vraiment un statut associatif qui va bien mais avec effectivement son intérêt qui est d'avoir des gens qui ont des statuts ou des implications différentes. Pour le coup moi je suis plutôt militante du statut associatif de ce point de vue là. De s'obliger en fait par la forme juridique de ne pas être entre soi, au-delà de..., alors nous on est dans l'éducation populaire ça serait en plus complètement moi je trouve en contradiction avec nos valeurs de ne pas s'appliquer à soi-même l'obligation d'être ouvert et de permettre à des gens de s'impliquer dans autre chose que chez eux quoi. Pour moi le fait qu'il y ait de la diversité de formes d'implication amène de la complexité, certes, (rire) et qu'il y a des moments où l'on aimerait bien simplifier, mais en même temps je reste persuadée que c'est un enjeu hyper fort, mais c'est sûr que ça complique.

Jacques : je pense que nous il se joue ça aussi... C'est un truc que je n'avais pas conscientisé mais tout ce qui est question d'accueil, de bénévoles, de stage, etc., ça fait du sens nous aussi juste par la forme, parce que effectivement ça... ça re-questionne toujours ce qu'on fait aussi, il y a quelque chose de vachement sain aussi là dessus. D'accueillir des compagnons régulièrement, ils nous renvoient des choses, ils nous font avancer...

Catherine : ouais, ouais carrément. Et puis de repérer des choses qui deviennent des habitudes alors que ce n'était pas forcément pensé ou aussi sur des besoins ou d'autres regards sur ce qui se vit aussi dans le monde dans lequel on est, pas attrapés de la même manière. Parce que il n'y a pas photo, on a toujours tendance à se replier sur ce qu'on connaît et donc il faut trouver des formes qui viennent tout le temps, allez

on ré-ouvre, on ré-ouvre quoi. Et je trouve que le statut associatif permet ça si on l'anime un peu en se sens là sur la manière d'impliquer, d'embarquer, ne serait-ce que de dire : ah bon il y a des mandats au CA qui, il faut quand même penser à la question de renouveler de temps en temps, voilà, comment on fait ? (rire) C'est un peu tout ça qui me fait... ceci étant il n'y a pas d'évidence en fait et que... c'est un peu ça qui m'intéresse aussi dans la recherche quoi, c'est mettre du recul avec tout ça et de se dire tiens il y a peut-être des choses qu'on pourrait nommer et du coup quand on accueille des nouveaux, quand on embarque qu'il y ait des choses un peu moins sur le côté : allez tu verras ce sera bien.

Jacques : ah oui, c'est aussi une question sur laquelle on commence à se poser sur formaliser des choses pour notre transmission, même si pour le moment on n'en ressent pas le besoin, mais du coup quand on voit L'Envers du Monde aujourd'hui et bien on est pas mal là-dessus que ça se joue en fait quand on formalise des choses sur la transmission c'est l'occasion aussi de la questionner parce que finalement même des gens qui ont vécu la même chose et bien du coup on a tous un écart au niveau de la mémoire de comment on a vécu les choses depuis qu'on les a décidées en fait. Il y a plein de choses on pense qu'on les a décidées juste parce qu'elles sont comme ça en fait mais...

Romain

Entretien avec Romain – le 26 avril 2013

Dans un restaurant – pendant le repas – bruit de fond et interruptions service

Durée de la rencontre : 4h30

Durée de l'entretien : 2h33

NB : les noms des personnes, des organisations ainsi que des lieux ont été changés pour respecter l'anonymat.

Romain : du coup j'en profite pour... parce que Boris C., SG du Mouvement qui travaille sur les questions organisationnelles, au-delà des référents régionaux, pour l'année prochaine on lance dans l'ensemble du mouvement, parce que tu sais le mouvement il est un peu schizophrène, du coup la démocratie il en faut un peu à toute les sauces quoi, on n'est jamais assez... c'est fou. Moi, je ressors là du CA, Quand tu fais un maximum sur l'implication des gens et bien les gens ils sont quand même jamais assez impliqués et du coup si bien que t'arrive à dire mais à un moment, tout le monde ne peut pas tout porter, donner son avis sur tout mais bref on lance un peu trois problématiques fin d'action autour de, les portes d'entrées, les pratiques d'actions dans le mouvement, les échanges, les acteurs, les partenaires et les financements en se disant par exemple : les portes d'entrées, est-ce qu'on a à structurer nos séjours vachement plus qu'on le fait aujourd'hui en se disant, c'est des séjours à la ferme, c'est des séjours européens, des séjours chantiers, des séjours... et puis du coup parce que aujourd'hui on a beaucoup de permanents qui passent énormément de temps à organiser des séjours. C'est intéressant, mais du coup ça a un coût et puis du coup à force de pour innover tu as besoin d'un cadre (17 : 55) du coup on reproduit beaucoup de chose, on a l'impression d'innover mais en fait on copie alors que l'on a l'impression d'innover on est un peu dans ce dilemme là. Et du coup sur les échelons acteurs ça renvoie beaucoup sur la communication ou l'échelon régional comme on consolide et puis partenariat finances, quelle alliance maintenant que l'on n'a plus d'agriculteurs et de prêtres en caricaturant même si, comment on implique les parents, pour quelles raisons, avec quelles alliances en rural, parce que avant le Mouvement s'appuyait sur l'église et ça n'existe plus et du coup est-ce qu'on va aller sur l'enseignement agricole et dans ce cadre là, Boris m'a demandé de te demander, il souhaite te rencontrer, te questionner, il ne m'en a pas dit plus et du coup c'est de savoir si tu es partante.

Catherine : et ben ouais, parce que, en plus en Auvergne franchement, moi je pense qu'il y a des pistes possibles, en tout cas dans le Puy-de-Dôme, je ne vais pas parler pour toute la région Auvergne. Parce que tu vois là, nous on est sollicité, CREFAD, on est reconnu Education populaire, adultes, avec trois jeunes qui se courent après sur la création d'activités mais c'est pas public visé en tant que tel quoi et là, on est tiré vers le rural, beaucoup, création d'activité bien sûr mais avec l'entrée animation locale, mais quand je dis on est tiré vers le rural, y compris sur des questions de jeunesse, le lycée agricole de Rochefort-Montagne, nous contacte pour dire : moi je veux faire des choses avec vous quoi. Alors des choses c'est : ils ont des questions sur l'exploitation agricole autour de leur atelier de transformation et ils se posent la question de comment ça pourrait être un outil sur le territoire pour qu'il serve à d'autres agriculteurs qui voudraient transformer ou des jeunes qui voudraient démarrer une activité mais qui voudraient tester avant tu vois, types : espaces tests agricoles comme dans Réseau des espaces. Là on est en train de travailler avec la communauté de communes de Rochefort sur la formation des bénévoles associatifs et on monte un programme de formation avec eux, pour il y a une centaine d'associations sur la communauté de communes, là-dedans il y a un tiers je pense que c'est des jeunes, entre les conscrits, les associations sportives, de loisirs, c'est des jeunes qui ne sont plus quasiment sur le territoire quand ils font des études et puis il n'y a pas de lycée, il y a le lycée agricole mais c'est trop spécifique, sinon ils sont sur l'agglomération de Clermont au plus près, internes pour la plupart et du coup on les retrouve les week-ends, ils restent encore investis au local en fait, pour des activités particulières. Et je me dis il y a des leviers sur... et là on nous a proposé un local du coup à côté de Rochefort, avant c'était une association d'éducation à l'environnement et soi-disant que ce n'est plus occupé et je tombe sur un ancien de la JAC, un ancien pote à Debatisse. Ancien paysan, qui raconte ses années 60 quand il s'installe, le progrès à fond en agriculture et puis à un moment, ça me rappelle une histoire, Michel Debatisse, tout ça, ah mais c'est un bon copain et en même temps on a fait de grosses conneries, il approche des 80 ans en fait le monsieur en disant, j'ai honte, c'est moi qui est introduit l'ensilage sur le territoire, mais c'était le progrès dans les années 70. C'était la modernisation, on se cassait moins le cul... ok, bref tout ça pour dire que qu'on est tiré pour qu'il y ait des choses dans les territoires ruraux ou en fait je pense qu'on revient sur, les collectivités elles ont compensé le fait que des mouvements d'éducation populaire se sont cassés la gueule en milieu rural, parce que il y avait des amicales laïques, ligue de l'enseignement, foyers ruraux, les mouvements de jeunesse comme le Mouvement et tout ça globalement ça c'est effondré en milieu rural j'entends. Et les collectivités, communautés de communes, elles ont récupéré la compétence jeunesse pour un certain nombre en milieu rural et elles en font quoi ? Au mieux du centre de loisirs jusqu'à 11 ans, au collège, peut-être des stages sportifs pendant les vacances, mais c'est tout quoi et éventuellement une petite saison culturelle dans le

meilleur des cas. Et aujourd'hui, elles se posent des questions sur quand même, les collégiens qu'est-ce que l'on leur propose d'autre, le collège ne peut pas suffire à proposer... c'est pas le foyer socio-éducatif d'un collège qui va faire en sorte que tu mobilises, que tu permettes du projet, tu te dis il y a quelque chose à faire. Et d'un autre côté dans la société civile locale tu n'as pas beaucoup d'espaces non plus un peu construit où les jeunes peuvent avoir... et l'animateur en général de la collectivité qui est en charge de la jeunesse, du sport, des loisirs, de la vie associative, une fois qu'il a cadré ses interventions dans le milieu scolaire de sport et ses centres de loisirs pendant les vacances, on ne peut pas bien lui en demander plus quoi, sans parler que les ados ça fait toujours peur, les jeunes...

Romain : mais où développer des lieux, des maisons de jeunes ruraux... L'Auvergne ça fait partie de la région, la première, où l'on a à se réimplanter mais où on n'est pas présent aujourd'hui (24 :10) Parce que c'est la région où l'on sent que le terrain est favorable. Économiquement pour les dons je crois que c'est la région... Il faut regarder par rapport aux proportions de fichier envoyé et tout ça du coup j'ai plus autrefois et se conforter... Tu connais Maxime V. ?

Catherine : Oui, il est venu en formation l'autre fois j'ai été en partie sa formatrice ce n'était pas moi à plein temps...

Romain : et bien voilà, lui aussi il a un peu un réseau sur l'Auvergne...

Catherine : il y a pas mal de permanents nationaux en Auvergne qui n'était pas forcément originaires d'Auvergne et qui se sont retrouvés en Auvergne et qui sont impliqués dans des réseaux agricoles. Tout ça pour dire je pense qu'il y a des choses, c'est des bonnes choses tout ça, de viser ça. J'ai du mal après je ne connais pas trop les problématiques, est ce qu'il y a d'autres problématiques rurales qui seraient différentes dans d'autres régions suivant la densité de population, des proximités d'agglomération ou pas, mais globalement il y a bien quand même une question jeunesse qui se pose. Tu vois je n'avais pas la place dans mon questionnaire, ça m'a emmerdé, trop limité, mais on est allé voir sur les questions de services civiques par exemple, et bien en Auvergne il n'y en a pas un quasiment en rural, ils sont tous sur la ville...

Romain : c'est quoi que tu appelles de la ville ? C'est pas Brioude, parce que Brioude...

Catherine : Clermont... Brioude c'est quand même 7000 habitants, on est dans une petite ville déjà. Moi quand je dis rural, je suis plutôt un gros village c'est 1000 habitants après là on est sur le chef lieu de canton tu vois. Oui après il y a le rural où le chef lieu à 5000 habitants et tu as encore un collège, voir même un lycée, quand je viens chez ma belle famille dans les monts du Lyonnais ce rural là il ne ressemble en rien à l'Auvergne quoi ! C'est hyper dense, c'est blindé de monde quoi ! De fait ça n'a rien à voir...

Romain : Aujourd'hui on a le Mouvement Rhône-Alpes qui se développe, c'est aussi lié je pense, à la densité des habitants tu ne peux pas... c'est aussi une région économiquement très forte, l'éducation populaire ça lui parle concrètement, l'économie sociale ça lui parle concrètement, il y a une politique intéressante économique en Rhône Alpes et il y a le bassin de vie, quoi, Lyon 2^e ville de France...

Catherine : même si tu habites à 200 bornes il y a de l'influence en terme de dynamisme en terme de soutien à l'initiative, de choses comme ça, ça influence... Donc on a rencontré la Direction régionale Jeunesse et Sports et cohésion sociale sur cette question des services civiques en leur disant, parce que au niveau du réseau des CREFAD on a un agrément et on en accueille dans nos associations et par ailleurs avec Etudes et Chantiers Espace Central on a un peu expérimenté une formation spécifique pour les services civiques et du coup eux ils en brassent pas mal dans leurs chantiers de jeunes volontaires, ils en accueillent pas mal en gros une quinzaine par an sur l'Auvergne et du coup on voulait un peu voir comment il y avait du soutien à la formation des jeunes, en disant en fait en service civique certes c'est un engagement, mais c'est aussi plutôt un enjeu de formation que de travail ou d'agrandir sa liste sur son CV d'expériences, sinon on foire un peu l'objectif quoi, tenter en tout cas de résister un peu à ça. Et c'est là qu'on parlait et qu'on expliqué qu'on allait avoir des locaux en milieu rural et puis elle a dit et bien ce serait bien...

Romain : parce que vous allez créer une antenne ?

Catherine : on a créé une antenne, ça y est c'est fait et je lui dis, il faudrait quand même que l'on trouve un moyen de faciliter... en fait il y a assez de facilité, il y a une association qui a un agrément qu'elle peut mettre assez facilement à disposition pour d'autres structures et c'est ça qu'il faut qu'on fasse. C'est trouver de manière un peu offensive des structures qui veulent bien porter et mettre à disposition des jeunes qui vont, il n'y a pas de raison qu'en milieu rural... on parlait sur les rythmes scolaires disant : la réflexion nécessaire qu'il y a et de ce qui peut se passer en complément de l'école, ça irait bien pour des services civiques qui ont envie de découvrir une autre forme en complément d'études ou de lycée... bref, voilà, il faudra montrer par des preuves sinon ça ne marchera pas... Et je me disais qu'Etudes et Chantiers ce qu'ils ont fait, ils font des équipes de services civiques. Par exemple en Ardèche ils ont fait, ils ont embarqué cinq services civiques pour un chantier de six mois autour de restaurer une ancienne calade, chemin pavé et en lien avec la commune pour faire de l'animation là-dessus, faire des activités de lien social, de faire venir un peu des petits vieux, ce qui s'est fait ponctuellement sur des chantiers sur quinze jours trois semaines l'été, et bien là c'est six mois, les jeunes sont du village ou habitent à proximité et pendant six mois ils s'occupent

d'une question du village avec le statut de service civique. Moi je trouve ça vachement intéressant, ça peut être une piste...

Romain : et bien on y réfléchit au Mouvement, enfin non, on n'y réfléchit pas, enfin, je pense qu'il y a un manque de volonté de la personne qui porte le dossier parce que ça pourrait effectivement aujourd'hui être un développement. Aujourd'hui on a une trentaine de services civiques mais en France, du coup c'est assez ridicule. Mais du coup ta question pour atteindre ses objectifs l'Etat il a voulu passé de douze à six mois en fait, il y a énormément de missions de six mois mais et du coup on a ce débat interne de dire... au Mouvement il y a toujours cette tension de dire le service civique remplace le salariat, en complément on a pris... aujourd'hui on a des responsables qui sont en service civique qui font une mission et qui sont responsables à côté d'un lycée, des réflexions, une fois on a fait une proposition au CA pas du tout travaillée mais de dire : on passe les administrateurs nationaux qui sont aujourd'hui sur un format très batard et du coup vu que c'est compliqué financièrement qu'on trouve un moyen, on passe l'indemnisation des administrateurs en service civique mais aussi parce que notre objectif par exemple...

Catherine : ce n'est pas con...

Romain : mais ça, le CA il n'en a pas voulu, mais on n'avait pas travaillé notre argumentaire. Je pense que le statut service civique est intéressant mais il faut qu'on se batte aujourd'hui auprès de l'Etat sur cet aspect formation, accompagnement, un peu comme les emplois d'avenir. Les mecs quand ils font une rencontre interministérielle, on va embaucher des directeurs régionaux, ils nous disent : vous avez qu'à embaucher en emplois d'avenir, ils se foutent de notre gueule quoi. Ils nous mettent des bâtons dans les roues, il y a un an et demi on a un audit, on est en train de perdre notre financement X euros du ministère de l'agriculture, un rapport super salé aussi bien pour la DG qui est censée nous contrôler, que pour nous sur la question du suivi administratif, comptabilité analytique tout ça, du coup ce rapport il ressort lors de la réunion interministérielle, du coup on leur explique notre réflexion sur pourquoi on doit se doter de ça, un moment c'est les exigences des partenaires et puis ils nous sortent : embaucher en emplois d'avenir... à un moment il faut être cohérent quoi, trouver un mec qui est compétent, qui a un peu d'expérience, de bouteille, qui connaît le réseau tout ça et puis l'embaucher avec les critères d'emploi d'avenir... (34 :30)

Catherine : non c'est pas possible, pas qualifié, le plus possible au chômage depuis le plus longtemps possible, en échec scolaire, pas de problème. Ce que je trouvais intéressant comme piste aussi c'est dire : tu peux toucher les 18-25 ans, un peu plus âgés et si tu les vois dans une équipe plutôt le viser comme un poste d'animateur ou de permanent ou équivalent je me dis que ça peut être assez motivant de se dire ben là pendant cinq ans l'équipe en fait on est tous en service civique pour monter un projet partagé. J'ai soufflé l'idée... dans mon village, il y a encore les conscrits, je me disais allez cette année tous en service civique pour avoir le temps de préparer les conneries (le bal, fête locale, et tout ça) ça serait pas bête. Parce que ça oblige à définir un cadre, de dire construire ça avec un peu de méthodologie de projet et du coup tu engranges de l'expérience un peu plus élaborée que juste à te biturer la gueule...

Romain : c'est le débat aujourd'hui où tu vois on a des bénévoles au Mouvement, qui passent, les deux tiers et puis un tiers qui vient de l'extérieur et qui du coup viennent au Mouvement en service civique et le deux tiers qui vient en tant que bénévole, la moitié je pense, la moitié qui était bénévole avant... quand tu es bénévole entre guillemets, tu as un engagement, là tu as un contrat qui te lie malgré que ce soit que 400 euros par mois que tu touches, tu as un contrat qui te lie et du coup mine de rien ton rapport à l'engagement c'est pas le même.

Catherine : du coup c'est complémentaire, c'est ça qui est intéressant...

Romain : oui mais du coup... Tu vois là au Mouvement sur le travail sur les ressources humaines, c'est qu'aujourd'hui le nombre de permanents qui se disent militants salariés et non salariés militants et bien il est en minorité.

Catherine : tu fais la nuance comment là quand tu dis ça ?

Romain : je fais la nuance dans le sens que quand le Mouvement il a décidé de créer, je ne sais pas quand le statut permanent où à un moment il y avait les objecteurs de conscience et tout ça, de dire : moi j'ai vécu ma permanence ou je vis ma permanence, c'est un engagement à temps plein et en fait on m'indemnise pour être militant... Enfin t'as des gens... Tu vois au niveau du mouvement national on a dû créer des organes statutaires, DUP CHSCT (37 :27), mais aujourd'hui ces organes là en deux ans ils ont été sollicités, ils ont été saisis légalement une fois par an sur des questions de malaise de salariés, sauf que quand tu saisis une DUP, c'est un organe statuaire, ce n'est pas neutre. Tu fais une lettre officielle... en fait de plus en plus les questions managériales, de conditions de travail des permanents tout ça se pose enfin, moi je suis arrivé permanent en 2007, c'était vachement un peu évoqué de très loin, mais aujourd'hui elles sont de plus en plus présentes. Alors est-ce que c'est que la pression qui augmente ou est-ce que c'est le rapport à l'engagement qui est différent ? Et puis à l'inverse par exemple à la rentrée de septembre 2013, il y a plus de personnes dans l'équipe nationale qui n'ont pas fait de permanence locale et du coup c'est des gens qui ont un parcours dans le mouvement de responsabilité, de responsable ou permanent, permanent projet, il y en a un spécial sur l'agriculture et du coup moi je constate aujourd'hui que le permanent qui rentre en septembre sur l'agriculture il a une formation agricole. Tessie R. qui est responsable des dons, avant quoi,

elle a travaillé sur le marketing direct dans les diocèses, et si on l'a placé là, c'est pas un hasard non plus. Et du coup avec ces deux exemples, Théo S., il a fait le master à Grenoble de l'ess et il est sur les questions d'emploi et d'économie. Et du coup cette question de parcours d'engagement d'éducation populaire ça me renvoie, quelle articulation entre ta formation de base et ce que tu apprends sur le tas et puis la question de la compétence et tout ça, si on fait une photo aujourd'hui du Mouvement, les permanents ils sont de plus en plus recrutés sur compétences, le rapport à l'engagement il évolue, c'est ça que je veux dire en fait et du coup je n'en sais rien mais est-ce que... je constate que le rapport à l'engagement évolue.

Catherine : mais quand tu dis ça, je vois bien pour une équipe nationale que ça repère plus de la compétence sur des thématiques ou de parties techniques ou, voilà, mais par contre en région aussi ça fait ça ? Par exemple sur le principe, les permanents c'est d'abord des animateurs : animer une équipe, du groupe, du réseau, du camp au sens large du thème animation.

Romain : aujourd'hui sur le terrain sur les permanents locaux, on a un tiers de permanents locaux, un tiers ou la moitié qui ont une formation spécifique qui notamment il y a des permanents ont fait DUT carrières sociales, du coup ils ont cette formation là de base, du coup ils sont animateurs, ils étaient pour certains militants et pour d'autres ils ont découvert par biais de 4, 6 mois ou pendant l'entretien et voilà, le Mouvement, mais avant les gens ils étaient animateurs autant qu'aujourd'hui mais ils n'avaient pas cette formation spécifique, et du coup je pense que ça change le rapport... quand tu as un DUT carrière sociale, tu as cogité pendant 2 ans sur, enfin je ne sais pas c'est quoi tes cours, ça a une influence sur ton rapport à...

Catherine : je pose autrement la question, c'est ce que tu dis, je pourrais entendre aussi c'est que : il n'y a plus aujourd'hui un seul recrutement que ce soit pour du service civique ou du permanent classique, de jeunes qui n'ont pas de bagages universitaires, de formation supérieure on pourrait dire.

Romain : non, aujourd'hui, on a des services civiques qui n'ont pas de bagages universitaires...

Catherine : ça pourrait être ça aussi l'autre hypothèse qui fait que ça change, c'est que le niveau est monté d'un cran dans le parcours des jeunes en terme de poursuite d'études...

Romain : ça c'est en partie vrai, mais il n'y a pas que ça parce qu'on a des services civiques qui n'ont pas de bagages universitaires mais la limite aujourd'hui c'est qu'on a pas l'organisation, on se donne pas les moyens ou on n'a pas les moyens. A la fois aussi avoir les moyens c'est de correctement accompagner ces jeunes là. Aujourd'hui un permanent local même si il est super en animation s'il n'est pas à l'aise avec l'écrit et l'ordinateur et bien du coup c'est compliqué. Et il y a des exemples très précis, si à un moment on veut écrire un dossier projet, de subvention, d'aller défendre ne serait-ce que 1000 euros devant le conseil général et bien du coup c'est compliqué. Négocier... Maxime V. L'autre fois, on a sur Marvejols on a fait le festival des cadrans, on a un poste qui s'est créé en lien avec la Ligue de l'enseignement, en lien avec la communauté de communes financé par la CAF sur l'animation jeunesse sur le territoire et du coup il y avait des histoires de conventions qu'il fallait clarifier. Maxime, du coup il y avait un peu d'enjeux, Maxime, le directeur qui y est allé et les permanentes, il nous a dit, elles ont quasi rien dit pendant la rencontre devant la CAF, la Ligue, la Com Com, sur la négociation, enfin les points étaient à éclaircir avant, mais sur l'objet de la rencontre. Et du coup c'est des permanentes qui ont pour une un DUT carrières sociales et puis l'autre, elles ont toutes les deux six mois... elles sont... du coup tu vois quand Maxime il dit : qu'est-ce qu'aurait fait un directeur régional, un référent, un chargé de mission, doté de compétences sur certaines choses et bien c'est ça et aujourd'hui on perd beaucoup de partenariat là-dessus, de visibilité, de montage là-dessus.

Catherine : toi tu te dis aujourd'hui, les responsables, les animateurs, les permanents, ils sont plutôt... sur une motivation professionnelle entre guillemets que militante ? C'est ça ?

Romain : disons c'est pas plutôt, je sens la tendance à aller vers ça et du coup ça m'interroge. Tu vois, notre réflexion sur les directeurs locaux, régionaux, comment on dote de compétences plus locales parce que l'instance nationale, les suivis de région ça ne marche pas (45 : 05) et bien on dote de compétences mais du coup de l'autre côté on a cette... enfin on a des gens encore qui... enfin tout le monde a la niaque mais... c'est une tendance, aujourd'hui je ne sais pas si c'est plus la moitié ou moins de la moitié au Mouvement, mais je sens depuis... depuis que je suis permanent au Mouvement, je sens que c'est une tendance à aller vers ces organes là. Mais si tu veux je m'interroge quand par exemple la DUP elle est de plus en plus saisie, quand en parallèle le Mouvement en 2011 il choisit d'embaucher une ARH (Assistante en Ressources Humaines) au lieu de... où il a refondu un poste d'assistante de direction, enfin tu vois, au départ c'était de dire on part sur une instance des actions (46 : 09), le bureau précédent a posé les choses de dire, moi quand je suis arrivé il y a eu l'embauche d'une ARH c'était décidé par l'ancien bureau. Aujourd'hui ce poste là, moi j'ai été contre quand je suis arrivé mais c'était décidé, alors... et puis je n'avais pas suivi la réflexion, aujourd'hui ce poste là il n'est pas du tout remis en cause, contrairement à... je ne sais pas quel type de poste, chargé de com, non plus, peut être un suivi de région. Mais du coup finalement, Lucie, elle nous rappelle la loi, elle suit beaucoup de choses, tous les contrats du Mouvement, elle suit les enveloppes opca, ce genre de choses, et je ne sais pas si c'est parce que..., elle suit les congés de tout l'ensemble des salariés du mouvement, les DIF, la médecine du travail, enfin plein de trucs, finalement légaux, mais moi j'ai l'impression que d'avoir embauché cette personne là, c'est vraiment mon interprétation, et par exemple on a

eu beaucoup plus de saisies DUP. On rappelle à l'interne du mouvement le cadre légal et du coup les gens ils se disent...

Catherine : Et on le met devant...

Romain : Lucie qui me dit à moi... bon je suis un peu entre les deux parce que au bureau national t'es salarié et puis t'as 30 salariés, on est quatre, c'est un peu bizarre, Lucie qui dit à toute l'équipe tu as oublié de poser deux jours parce que il y avait la règle, je ne sais pas quoi sur l'année. Si tu veux moi, je suis mes récups sur un bout de papier dans mon agenda, le jour en plus, le jour en moins je veux bien, pose le à Lucie et je verrais, globalement cette année j'arrive à prendre toutes mes récups, j'arrive à trouver un équilibre de vie, mais... du coup on a Lucie qui n'a pas une fonction managériale, le management de l'équipe c'est le bureau national qui le fait, le management du personnel ressource en région c'est Maxime qui le fait, au niveau de l'instance nationale, elle pose le cadre et même dans l'instance nationale du coup tu es dans un truc pieds et mains liés. Et puis à l'inverse, quand tu as Maxime V., directeur, enfin aujourd'hui moi je dis, la question de la compétence et de la militance au Mouvement à l'instance nationale on a souvent séparé de dire on a, Jacques, les comptables recrutés sur compétences, enfin Jacques... et puis on a l'équipe nationale, les dix personnes sur militance, processus d'interpellation, vote et du coup, Maxime aujourd'hui il est autant militant qu'un permanent national que moi. Moi je ne sais pas si je suis autant compétent que Maxime, je ne me sens pas compétent sur mon domaine, là je prends Maxime, mais Jean-Philippe le chef comptable, aujourd'hui il nous fait des trucs, il a sa place dans le service comptabilité parce que Maxime, moi on lui a donné sa place dans l'amélioration des procédures et tout ça, j'ai pas assez de regard sur il y a cinq ou dix ans si tu veux, mais aujourd'hui pour moi, Jean-Philippe il est militant, il s'est investi, il a cinquante ans, il est comptable de formation, il dit des choses, il propose, malgré qu'il ne soit pas sur le terrain, il a fait des AG, des festivals. Didier l'autre comptable, il est un peu moins, ça fait qu'un an et demi qu'il est là, un peu plus introverti, un problème encore de hiérarchie dans le service comptable au Mouvement... et du coup la question de la compétence, de la militance ça me renvoie ça aussi. Ce que je veux dire c'est que Maxime quand il nous dit en bilan : quand je vois les horaires que vous faites... on fait tous des horaires, quand on a un rapport de gestion à rédiger en 36/48 heures et bien Maxime il en fait autant que moi, on se partage le boulot entre les impératifs, perso, professionnel, machin et du coup on fait des plages horaires jusqu'à 23 heures et on arrive à faire en temps et en heures. Du coup quand il y a un administrateur national qui renvoie à Maxime pour une date, un machin : et bien ce sera sur ton temps militant, et là Maxime qui dit : et bien je pense que les deux derniers jours j'ai donné en terme de militance et pour dire, Maxime en bilan il renvoie à dire... et bien du coup dès fois presque je culpabilise de ne pas en faire assez. C'est aussi vis-à-vis du bureau ou des fois je pense qu'on fait je pense malheureusement plus d'amplitude horaire que les secrétaires nationaux, enfin c'est pas pour comparer, mais je pense comme aux locaux nationaux (51 :37), tu as un côté un peu mal sain qui s'instaure où Morgan un secrétaire national qui a eu, c'est quelqu'un qui arrive de très bon heure le matin, mais sauf que le soir il ne part pas à 16 heures et du coup il culpabilise ses collègues et même des gens comme moi... moi lundi, mardi matin je suis arrivé à 7 heures avant Morgan mais comme Morgan arrive à 7 heures et demie je me dis en fait, moi c'est exceptionnel que j'arrive à 7 heures pendant trois jours, et c'est tous les jours ce rythme, il part un peu plutôt le soir que moi et du coup il fait culpabiliser les gens et du coup tu as un rapport à l'engagement qui... je ne sais pas, c'était quoi la question de base ?

Catherine : c'était sur... si, tu disais, salarié/militant, militant/salarié dans le distinguo et les questions que ça te posait en fait, à priori une tendance vers un peu plus d'abord salarié et éventuellement la cerise sur le gâteau, j'exagère exprès sur la partie militante

Romain : moi j'ai toujours dit, la militance elle ne se compte pas en nombre d'heures, c'est une question de posture.

Catherine : ça veut dire quoi ?

Romain : quand je dis ça, je suis très mal placé parce que je ne suis pas le mec qui fait le moins d'heures au Mouvement. Parce que moi je suis un peu un mec à fond qui aime faire les choses correctement et du coup quand je te disais que cette année j'arrive à prendre toutes mes récups, mais l'année dernière, je ne suis pas arrivé à prendre toutes mes récups. Parce que aussi c'était ma première année

Catherine : juste là où ça me titille, si je comprends là actuellement, en ayant la place de Lucie qui rappelle au CA c'est ça la nénéte ? Qui rappelle le cadre du droit du travail, on doit prendre X jours de congés dans une année et les récups c'est pas un an après, mais c'est au moment où ça se passe, mais j'en sais rien, mais dans l'idée elle rappelle le cadre légal du droit du travail, de la convention collective etc. Ça veut dire que ces questions de vie d'équipe, de rapport au travail, de rapport à la militance, de l'investissement qu'on veut mettre dans un boulot ou dans un espace qui ne répond pas qu'à un espace de travail en tant que tel mais un lieu d'investissement, d'engagement, c'est pour le moment juste le cadre légal du droit du travail qui donne la référence ? C'est là où ça interroge parce que, enfin moi ça me fait écho sur on voudrait simplifier la question de : comment chacun, chaque individu évolue dans une équipe en l'occurrence des permanents, s'interroge de ce qui est important pour lui, de son équilibre de vie de son rapport à l'engagement. Cette question des fois, je regarde mon voisin et je me dis peut être je n'en fais pas assez ou peut être j'en fait trop

et une manière simple pour ne pas trop se mouiller c'est de dire et ben le droit du travail il dit ça. J'exagère mais...

Romain : là je te parle du droit du travail, mais en parallèle on réaffirme les repères à la permanence sur c'est quoi le cadre de la permanence, c'est un document qui est validé par le bureau national qu'on revoit régulièrement, c'est ce cadre là que l'on veut. Et nous au bureau on est vachement attentif à presque supprimer de tous les textes le mot salarié ou pas mettre salarié/militant mais bien militant/salarié ce genre de chose et voilà. Malgré qu'on soit attentif à ça c'est une tendance globale et je pense que ce ne soit pas lié au Mouvement, mais c'est lié à une tendance globale de l'engagement, de la société, de...

Catherine : moi j'ai les mêmes questions dans mon asso du coup, dans l'équipe actuelle où l'on est six, on n'a pas... Alors six, ce n'est pas un mouvement national, c'est beaucoup plus délimité, mais on a les mêmes problématiques de rapport au projet associatif en fait et de notre investissement là-dedans. Est-ce que je suis un... Comment je tire la couverture au plus près... ? Si je caricature, c'est quand ça m'arrange j'aime mieux être salariée parce que du coup, je peux poser mes congés, j'ai un cadre de référence et du coup je peux dire : à bien non c'est pas moi, il y a quelqu'un qui m'a subordonné quelque chose, vous en référez à l'employeur et puis à d'autres moments par contre je ne veux pas qu'on me fasse faire n'importe quoi, je suis investie dans cette association là pour faire tel ou tel projet et donc je n'irai pas faire un autre projet par exemple, là c'est plutôt l'entrée militante mais c'est quand ça l'arrange. On est tout le temps en train de négocier ça, je pense que ce ne sera jamais ferme et définitif y compris même si les personnes ne changeaient pas. Parce que dans la vie par moment tu es tiraillé, tu es dans un contexte familiale qui dit c'est quoi... La question c'est quelles conditions tu peux créer, d'espaces, d'échanges, de confrontation, de débats, de discussion qui permettent de garder... qu'il y ait de l'expression possible, dire ça ne va pas ou ça va bien et qui repère qu'il y a des différences, on n'est pas obligé d'imposer un modèle par exemple, mais à condition que le rapport individu/collectif soit négocié tout le temps. Parce que sinon tu as des... c'est l'individu qui prend le dessus ou à l'inverse c'est le collectif qui va imposer son espèce de loi...

Romain : moi dans mes réflexions aujourd'hui je ne sais pas si c'est hors sujet ou pas, par exemple ce midi, au Mouvement on aime bien les débats, mais je pense comme dans toute asso, on débattait, parce que la période au mois d'avril elle est toujours très tendue. Parce que c'est la période où tu as besoin un minimum de vacances pour l'ensemble du mouvement, et puis l'équipe, là on parlait des vacances de l'équipe nationale, c'est la période d'écriture du TP et l'envoi TP fin avril, période de clôture des comptes. Début mai tu as les ponts et tout ça, et du coup entre l'articulation, entre les vacances, l'écriture du TP, le passage en CAN, l'envoi du TP, tout ça tu as à chaque fois des échéances, en CAN on n'a pas réussi à se mettre d'accord et puis du coup on a renvoyé ça au CN, au collectif national on a une réunion d'équipe par semaine le mardi après-midi en disant : le collectif national tranchera sur ce planning 2014 parce que, on ne peut pas mettre ça trop tôt sinon, écrire le TP... déjà en bureau nous on y cogite en janvier/février alors si on met ça fin mars, nous on n'a plus d'année (59 : 24). A la fois le TP est un organe intéressant, un outil intéressant, démocratiquement mais qui est vachement long à produire mais qui permet de faire le bilan chaque année. Moi c'est une des réflexions que j'ai, est-ce que le statut associatif il n'est pas passé ? C'est de se dire l'attention toujours entre le CA et puis les animateurs quoi. Au CA national ça se passe plus, enfin tu vois tu as un peu le côté employeur, employé et moi j'aimerais bien une gouvernance coopérative, à l'inverse, non c'est pas à l'inverse, je pense que c'est lié depuis nos réflexions deux mois dans l'équipe nationale qu'on a fait le bilan c'est de dire qu'on tende dans une équipe nationale, on ferait fusionner le bureau équipe nationale, on agrandirait le bureau, on passerait de 4 à 6/8 et du coup on aurait bureau national qui pourrait s'appeler équipe. Tous les gens seront présents au bureau national, du coup plutôt six, et du coup les six ils seraient responsables de... parce qu'aujourd'hui on réfléchit à s'organiser un peu différent en pôle clarifiés en cinq pôles l'instance nationale et à terme un mouvement, sur des actions de formations, des actions de pratiques éducatives, des actions d'intégration socio économique des jeunes, l'agriculture, l'aménagement, l'économie et tout ça et après plutôt des fonctions support sur la communication, les finances, stratégie de développement. Et de dire finalement du coup des fonctions on a ce rôle politique à temps plein et on a ces fonctions supports. Moi finalement quand je regarde les gens avec qui je travaille dans l'équipe, il y en a beaucoup et très peu mais moi je suis une des personnes qui travaille plus avec Jérémy, président, avec le personnel ressource et moi je me retrouve plus au 1^{er} étage qu'au 3^e étage avec les comptables, Lucie, Maxime. Et par exemple quand tu as quelqu'un de l'équipe qui me dit on a très peu de liens avec les comptables, avec Maxime, ben moi c'est pas la vision que j'ai mais si je me place dans sa vision je comprends. Et tout ça pour te dire que cette tension en fait entre... dans le Mouvement on a une gouvernance très importante qui prend beaucoup de temps, d'énergie et tout ça, où les animateurs, ils sont pour certains des permanents nationaux, ils sont au CA, mais à la fois cette distinction, bureau national, secrétaires nationaux, administrateurs nationaux, c'est à dire dans un collectif où l'on est vingt personnes c'est un national, on a trois statuts différents. Et du coup ça c'est pas facile, c'est à la fois une force parce que on a un regard différent mais c'est pas facile à gérer. Nous du coup secrétaires nationaux bien un rôle politique, tu prends ton dossier en main et tu conduis le truc, mais ça, ça marche

aujourd'hui pour les 6 personnes, sur six personnes pour la moitié des gens, ça marche pour quatre sur six personnes quoi.

Catherine : c'est quoi ça marche ?

Romain : c'est pour le coup une question de personnalité et puis aussi d'affinité avec le dossier et puis aussi de compétences, de... Du coup il y a le secrétaire national qui s'enferme sur un rôle technique quoi. Tu vois sur la commission animation (1 :03 :07), sur les séjours, les formations Bafa/bafd, c'est la commission de formation et l'engagement et l'éducatif, ça existe toujours, tu peux l'avoir dans un angle très technique suivi des dossiers, administratifs, Bafa, déclaration, machin, du coup cet aspect là il faut le gérer, on a notamment embauché Lucie pour gérer tout cet aspect, déclaration, machin mais tu as aussi tout un volet de quelle stratégie de développement sur les séjours, quelles portes d'entrées ? Quelle structuration ? Aujourd'hui la réflexion de se dire pour avoir une visibilité sur nos Bafa il faut arrêter de les faire tournants sur trois régions il faut les ancrer sur le territoire. Moi quand j'étais administrateur commission animation il y a deux ans je portais cette réflexion là. Aujourd'hui elle est portée par plusieurs administrateurs sauf qu'elle n'est pas portée par le secrétaire national et du coup ça renvoie la place, alors qu'elle est portée par l'administratif fonction support, du coup c'est le binôme entre...

Catherine : ce que tu es en train de dire, ce que j'entends en tout cas, c'est que tu pourras bien changer l'organisation,... je ne suis pas sûre... au-delà que ça remette pour autant en cause la question du statut associatif, c'est plutôt la question de comment notre mode de gouvernance, de façon de fonctionner en collectif est plus horizontal et moins sur une hiérarchie type bureau, secrétariat national et CA, des trucs comment ça. Quand je dis plus horizontal c'est de dire peut-être on réfléchit à l'ensemble des tâches et on voit comment on les répartie autrement que simplement de régler ça par du statut en fait. Et ce que tu dis en même temps, c'est de dire même si on met du statut, ça ne fait pas la qualité de ce qu'on attend en fait. Le statut fait pas le... ce qu'on veut que la personne investisse dans son rôle ou dans son...(1 :04 :09), c'est plus la qualité de la personne ou des capacités on ne sait jamais trop dans ces affaires là, c'est toujours un peu mélangé.

Romain : si je pose la question de la gouvernance dans le monde associatif, quand je vois comment fonctionnait Lotus ou des assos du type sur..., tu as un CA mais c'est plutôt l'équivalent d'un conseil de gestion, un conseil d'appui, un organe consultatif... et finalement l'administration, le conseil d'administration il est fait par l'équipe salariée, les missions qui sont globalement aujourd'hui portées par l'équipe, de ce que j'en avais comme imagine il y a deux ans, le fonctionnement de Lotus, c'était un truc, ils avaient le statut associatif, en terme de fonctionnement, le statut associatif est tellement large que tu peux fonctionner comme tu veux, (1 :06 :12) c'était plutôt un truc qui se rapprochait d'une coopérative, ou les gens, ou du coup...

Catherine : à la grosse différence quand même, je pense qu'il te manque un truc là-dedans, c'est, il n'y a pas de clients à Lotus

Romain : ben il y a des usagers, des destinataires, des publics cibles...

Catherine : on pourrait dire ça et en même temps une manière d'embarquer les gens, c'est-à-dire, ce que tu ne fais pas, ce qu'ils n'ont pas investi dans le CA c'est-à-dire d'embarquer des gens, dans se dire se poser des questions sur la vie du territoire et d'investir Lotus comme lieu pour essayer des trucs, il l'ont fait dans leur cadre de groupe de travail, dans leur façon d'animer des formations, etc. Tu vois ? Alors qu'une coopérative, si je compare avec Bling par exemple, la coopérative, elle ne se pose pas ça comme question.

Romain : c'est vrai

Catherine : Elle ne peut pas se poser ça, ce n'est pas sa fonction, sa fonction c'est, je caricature exprès, mais c'est de vendre le mieux possible

Romain : les spectacles et les interventions.

Catherine : ben oui, le mieux possible, de manière intelligente, de qualité, enfin après tu peux rajouter tout ce que tu veux, et d'accompagner ça, mais elles n'investissent pas, elles embarquent, mais elles embarquent non pas des choses qu'elles ne vont quasiment pas accompagner en fait, en terme de... au mieux elles ont essaimé dans le meilleur des cas, ce qui était déjà énorme comme possibilité, le Pavé aurait pu dire je ne veux pas savoir qu'il y a des gens qui ont envie de faire des trucs. C'est quand même une dynamique estimable mais surtout, ça ne produit pas il me semble la même chose. Et surtout tu ne permets pas contrairement comme un mouvement comme le Mouvement ou d'autres assos d'éducation populaire de dire en interne même, on met en place le fait qu'on embarque des gens qui se forment, qui vont s'éduquer et qui vont être à leur tour être responsables à un moment donné.

Romain : Oui, c'est là les limites...

Catherine : Tu ne peux pas faire ça dans une coopérative, mais là où c'est intéressant c'est dans ces coopératives là c'est vraiment la question de l'horizontalité, je trouve, d'essayer de limiter une place de hiérarchie, de jouer de la démocratie même si c'est chiant, au sens pas..., enfin au Mouvement il n'en manque pas mais en même temps elle n'est peut être pas au bon endroit par exemple, un truc comme ça, je n'en sais rien, je dis ça mais.

Romain : c'est la question aussi des rôles et missions, dans une organisation il y a un moment on ne peut pas tout faire et pour que ça marche il faut que chacun soit à sa place et que chacun soit responsable de sa partie. Et si des gens qui doivent être responsables n'assument pas leur responsabilité, c'est là que ça commence à coïncider.

Catherine : tu vois je pense que le statut ne suffit pas.

Romain : oui, je suis d'accord, mais c'est juste que tu as ce côté, finalement pouvoir et contre pouvoir, tu as l'impression du coup que tu as un CA qui donne des directives, en caricaturant, et puis tu as des animateurs associatifs... qui sont impliqués dans ces décisions mais si je prends le Mouvement dans le Languedoc, les permanents ne sont pas au CA et ça les place dans une situation un peu particulière parce que souvent, des fois, enfin, en tout cas, quand ça me remonte aux oreilles c'est que ça marche pas, et c'est qu'ils ne se sentent pas impliqués dans ces décisions là et on les remet dans un rôle d'exécutant et ce n'est pas ce qu'on a envie de défendre. Et en même temps en terme de temps, de machin est-ce que tu peux avoir tous tes animateurs locaux dans un CA, je ne sais pas, mais enfin, vu que l'on les implique peu dans la prise de décision, ils se placent comme victimes et comme exécutants et ce qui est normal quoi.

Catherine : Ca conduit à ça

Romain : l'année dernière à l'équipe nationale il y a eu tout un débat moi qui m'avait transmis ça un peu poisson pourri... sur évolution du prix du loyer de la participation du permanent aux charges du loyer et ça faisait quinze ans que ça n'avait pas été revu au passage du franc à l'euros : c'était 70 francs, ont est passé à 70 euros, voilà. C'est arrivé un peu comme un cheveu sur la soupe, l'argument du bureau c'était économique, ça rentabilisait pas les charges directes, eau, gaz, électricité et forcément là-dedans tu as le bureau qui a cogité un peu, qui voit la gueule du compte de résultat, tu as des secrétaires nationaux qui comprennent l'effort collectif et puis tu en as d'autres qui disent mais moi j'en fait assez en tant que militant, là j'ai l'impression que c'est encore me demander plus et tout ce travail là nous a ramené à revoir des conditions internes des permanents nationaux sur des remboursements de billet de train, des cars, les à côtés que l'on a aujourd'hui pour vivre à Paris, à reposer les choses dans un cadre correcte, mais ça a quand même créé un conflit pendant 4/6 mois qu'on a du régler, faire un bilan de tout ça et du coup, parce que un moment il y a une posture, une vision différente des choses, ...

Catherine : la contre-partie de l'investissement donné

Romain : dans l'engagement

Catherine : là, ce que je travaille dans mon DHEPS, c'est la question du leadership, de la figure du leader qui pour le moment sauf preuve du contraire, je n'ai pas trouvé n'est jamais pensée en fait, n'est pas pensée, n'est pas nommée. Alors quand je dis l'histoire du leader, c'est ce que tu racontes un peu rapidement du secrétaire national qui investit ou pas et sa fonction de porter, de projeter, de ne pas s'en tenir à une question purement technique pour moi là, on est dans des questions de ce que je nomme moi leader, mais ça pourrait être nommé totalement autrement et je ne m'attache pas plus que ça à ce truc là, mais ce qui m'intéresse derrière c'est des fonctions de gens qui à un moment donné croisent probablement de la compétence, probablement quelqu'un qui agit et en même temps des capacités, des qualités qui font du coup là où il est, il embarque. Il donne de la cohérence, il va rappeler des choses, il fait, probablement on ne peut pas être leader partout en même temps dans plein de lieux différents et toute sa vie, je crois que le leader est toujours relatif on va dire, mais dans ce que tu me racontes il y a de ça, quasiment innommable dans un mouvement comme le Mouvement, des questions de figures d'autorité tu vois. Pourquoi il y a des présidents qui rassemblent et puis d'autres qui font juste de la divergence tout le temps, potentiellement c'est le même discours ou ce sont des idées a priori à peu près identiques, un peu comme ça.

Romain : un président c'est mieux que ça rassemble que de...

Catherine : oui mais des fois ça marche pas ?

(Interruption serveur)

Catherine : c'est des questions qui... Je pense que globalement dans l'éducation populaire, on peut difficilement... je pense que des gens qui sont un peu phare à un moment donné comme ça, c'est dure de les reconnaître, de les...

Romain : de dire tu es leader... là au Mouvement on vient d'élire notre nouveau président, je n'ai pas de doute en ses capacités, je suis très content que ce soit lui et du coup le principe que l'on a à l'interpellation, avec des critères, avec des rencontres, pour moi c'est une façon de dire un collectif comme un CA il interpelle aussi les personnes parce qu'ils sentent que c'est sur ces missions là qu'il va être leader. Ou Maxime qu'on vient de nommer secrétaire national à l'agriculture, on l'a nommé sur ce poste là parce qu'on sait qu'il va être leader sur ces questions agricoles.

Catherine : mais il y aura l'épreuve des faits après ! Tu peux supposer après ça va marcher ou ça va pas marcher.

Romain : et puis après ça va dépendre du... aujourd'hui moi je ne suis pas leader sur tous mes dossiers entre guillemets quoi et par exemple le travail avec Maxime à certains moments de l'année, par exemple je pense je suis plus souvent leader sur la comptabilité, de la vision, entre Maxime, moi et Jean-Noël je suis plus leader sur la comptabilité, par exemple sur des questions immobilières, Maxime il va être plus leader et

pourtant c'est le même binôme quoi. Après c'est des sensibilités différentes, et puis ça va être des périodes dans l'année aussi et puis des contacts, des rendez-vous qu'on va avoir mutuellement qui vont faire qu'on va... à la fois on avance dans le même sens, on échange tout ça, mais suivant le dossier... moi des fois je ne me sens pas à l'aise sur la stratégie économique et je me dis peut être mince que Maxime il en fait trop, c'est son rôle de directeur d'avancer et puis... et à la fois des fois je trouve que sur la comptabilité je me sens leader et en même temps je trouve Maxime des fois, vu que c'est pas sa tasse de thé la compta, la gestion comptable administrative, il aime plutôt le lobby auprès du ministère, du coup il va passer, mais il voit qu'il y a un enjeu donc... et du coup tu es leader en fonction des collectifs où tu es. Mais ce qui est compliqué c'est que par exemple, les secrétaires nationaux aujourd'hui qui selon moi ne sont pas leaders sur leurs dossiers, vont reprocher de ne pas avoir de collectif de travail alors qu'à mon regard ils en ont. Et que moi par exemple on peut me reprocher, parce que la commission finance (1 :18 :28) qui s'est créée spécialement sur les questions de stratégies économique d'auto-financement immobilière, la question finance, sur aspect formation, qui avant était la commission finance composée de l'instance nationale avec un angle un peu stratégique mais vue que tu avais le dossier IEP en parallèle du coup le trésorier avait beaucoup moins d'emprise sur les questions de partenariats et en fait aujourd'hui, c'est pas que je suis tout seul, l'administratrice qui est sur la commission finance, enfin la commission finance qui n'existe plus, c'est un binôme Commission finances parce que c'est des aspects très précis et les autres choses sont traitées par d'autres acteurs, il y a une administratrice qui me dit : Romain, je te sens..., ce que tu portes, tu le portes bien mais j'ai l'impression que tu le portes seul, et moi je lui dis mais je ne me sens pas seul du tout. Du coup elle, elle veut recréer un collectif pour que ce soit porté collectivement sur les questions comptables, d'analyse des comptes, du machin, des trucs...

Catherine : et quand elle dit tu le portes seul, ça veut dire quoi ? Elle veut vérifier que tu ne te sentes pas isolé ? Que tu donnes plus à partager ?

Romain : je pense qu'elle veut créer aussi un... oui c'est ça... en fait aujourd'hui moi qu'elle réponde présente ou pas j'avance parce qu'il y a besoin d'avancer sur les questions et du coup c'est la question et ben oui t'avances et le risque c'est d'en perdre une partie en route quoi. Aujourd'hui Adeline si on ne prend pas des temps de travail ensemble dans tous les cas il se fera, mais il se fera certes différemment. Et ça, c'est lié aussi au caractère de chacun et au sujet de chacun à des moments précis. Parce que contrairement sur un autre dossier sur un forum thématique l'écologie, là pour le coup j'ai pas été du tout leader, ce n'était pas à moi d'être leader, du coup on m'a très peu sollicité et du coup la question du... Dans un même collectif, tu peux être leader ou suiveur suivant les questions... Et même suivant des périodes, de phases, de questionnements de ta vie...

Catherine : oui, on n'est pas totalement hermétique quand même à ce qui nous environne...

Romain : après c'est quand même lié au caractère, il y a des gens qui sont plus leaders que d'autres, charismatiques, qui vont embarquer. Je ne suis pas sûr que tout le monde est fait pour être leader.

Catherine : fait pour, je ne sais pas si c'est la question, mais peut le devenir si on le pose autrement

Romain : oui, sinon je ne serai pas dans l'éduc pop, mais avec beaucoup de doute, fait pour sur certains sujets, mais des fois c'est long. Ou peut être c'est parce que les gens n'étaient pas à leur place au bon moment. Quand moi je relie mon parcours au Mouvement, jamais, mais jamais j'aurais été pensé être trésorier dans une instance au Mouvement au niveau national. Quand j'étais militant de 12 à 16 ans je ne voulais pas entendre parler des instances du Mouvement, quand j'étais permanent en Lot et Garonne je ne voulais pas entendre parler des finances, enfin dans le sens, j'étais animateur moi tu vois,

Catherine : là où c'est important ?

Romain : alors qu'aujourd'hui (rire) il y a un côté un peu particulier, je bosse sur les finances parce que à la fois tu as l'impression d'être au milieu du truc et des fois à l'extérieur et sur les finances tu peux vite te dire : et les cocos c'est bien ça, mais si un moment on n'a pas les moyens il faut ramener les pieds sur terre et du coup un peu ce côté... à la question extérieure que ça se fait chez tout le monde et en même temps concrètement aujourd'hui c'est bien l'articulation entre le projet politique et puis comment il se met en œuvre quoi.

Catherine : tenir les 2

Romain : et ça dans l'ensemble du mouvement tous les jours c'est pas toujours facile. Où est-ce que stratégiquement le mouvement doit investir pour passer son virage... ?

Catherine : oui ce n'est pas une évidence, si il y avait une solution toute prête ce serait bien.

(silence 6')

Romain : mais tu vois... quand j'ai parlé à Boris de l'interview par Catherine sur les questions de leaders, je ne sais pas si je suis leader, elle m'a demandé, pourquoi pas...

Catherine : en fait j'en sais rien moi non plus... juste pour te dire un peu... je fonctionne par... en fait j'ai demandé à des gens de regarder dans leur carnet d'adresses et je suis retombée sur toi en fait par Jordan et c'est très bien parce que je ne vais pas pouvoir faire cinquante interviews dans le cadre de cette formation là en tout cas je suis limitée dans le temps et je ne peux pas viser un truc significatif d'un point de vue quantitatif de gens rencontrés et du coup je vise plutôt la palette la plus large possible de personnes, d'âges,

de sexe, d'investissement dans des champs différents de l'éducation populaire au sens large parce que je ne m'attache pas complètement aux statuts non plus, enfin aux statuts au sens ça serait traduit dans une association loi 1901 et je trouve que c'est très très intéressant cette palette là en fait. Et pour le moment je n'ai pas fixé la barre très haute, c'est plutôt de dire : c'est un terme qui n'est pas du tout utilisé, on ne parle pas de leadership dans les associations d'éducation populaire, on ne parle pas de leader, c'est quand même pas un mot qui fait parti du vocabulaire, c'est pas dramatique, mais ceci dit en même temps il y a des gens qui sont là, qui sont des leaders à des moments donnés et ce serait intéressant d'une part qu'on les identifie et après ça ouvre plein de questions sur : comment on le devient, comment on quitte le leadership. Dans les gens que j'ai rencontré, il y en a qui sont fondateurs parfois et du coup c'est un peu particulier mais, tu es fondateur et comment à un moment donné tu vas lâcher ça pour que le projet se transmette par exemple de l'association, qu'est-ce qui se passe aussi au moment où le leader s'en va, voilà tous ces éléments... moi je vais tenter de faire, de dire...il y en a il n'est pas pensé il n'est pas nommé probablement en tout cas je vérifie ça et après ça ouvre des questions de plutôt pour tirer que certes on peut ne pas tenter être le moins possible dans la personification, parce que quand tu regardes les médias, les leaders on en parle, du DAL, ceux qui émergent suivant le mouvement social, qui va être un peu sur le devant de scène, mais c'est pas ceux-là qui m'intéressent en fait. Les médias ont besoin de médiatiser, de personnifier un mouvement social sur une tête. Mais l'enjeu c'est plutôt que les fonctions auxquelles il répond, si on les note, si on les repère on peut aussi les partager et de tenter de faire en sorte que ce ne soit pas, que quand tu t'en vas ça ne crée pas du vide total par exemple. Quand tu vas passer la main ça peut être occupé par une personne qui peut être potentiellement totalement différente de toi, qui sera forcément différente de toi de toute façon et qui peut tout en étant dans sa responsabilité, sa fonction, etc., ça c'est une hypothèse que j'ai mais j'en sais rien si ce sera ça.

Romain : après, c'est la question du collectif, plus les questions sont portées collectivement...

Catherine : oui, mais il n'y a pas de leader sans collectif déjà...

Romain : oui c'est vrai...

Catherine : pas de leader sans collectif quel qu'il soit et le collectif qui fait que le leader peut être leader en fait...

Romain : nommé et reconnu, est-ce qu'il faut le nommer... ? Je ne sais pas

Catherine : non, non, ça j'en sais rien pour le coup c'est trop tôt pour le savoir. Pour moi, là où j'en suis je n'en sais rien. Mais par contre tu peux quand même réfléchir à la dimension collective de ce ça veut dire en fait. En fait c'est une autre manière d'attraper le rapport individu/collectif dans un groupe et d'autant plus quand il y a des responsabilités, il y a de l'action, du projet, etc. Cela peut être une autre manière d'attraper ça. Je pense en fait que malgré tout il y en a toujours et quand on le voit émerger c'est qu'il y a un conflit qui arrive... (rire)

Romain : ah ben, c'est pas ça, c'est pas malsain d'avoir un leader. Tu as déjà un président d'une asso il anime l'association et entre guillemets il est leader.

Catherine : là l'autre jour je suis allée voir une asso qui fait de l'éducation à l'environnement et en réalité c'est pas le président le leader, ça correspond pas à la fonction, c'est le gars d'à côté et du coup ça commençait dans ce qu'il raconté disant que, il va y avoir un petit conflit, qu'entre eux il y a des éléments qui, où ça commence à frictionner sur qui, qui a la légitimité ? Théoriquement dans le cadre légal c'est le président et basta, mais tout le monde reconnaît les autres impliqués c'est le repère...

Romain : mais ça, tu ne peux pas le formaliser, ça dépend du...

Catherine : tu ne peux pas le formaliser par contre à ce moment là dans l'asso si là ce n'est pas nommé tu es sûr que ça va aller au clash, ça ne peut pas être autrement. Sauf si le leader...

Romain : c'est parce que le président il est mal à l'aise, ce n'est pas lui le leader et du coup. Il y a la question d'aimer le pouvoir...

Catherine : oui aussi. Mais pour repérer ça pour soi déjà et de se dire ça me fait un malaise il faudrait pouvoir en parler pour pas qu'il claque la porte, pour pas qu'il foute son poing dans la gueule ou je en sais pas quoi.

Romain : après moi je ne crois pas qu'on ne peut pas rester leader. Quand on a été leader on ne peut pas ne plus être leader dans un même groupe.

Catherine : redis ce que tu viens de dire.

Romain : Quand on a été leader dans un groupe, on ne peut pas rester dans ce même groupe et ne plus être leader, d'être dans une autre posture, à part si il y a au moins 50% des gens qui changent je pense peut être. Par exemple, au Mouvement, il y a ce que j'ai vécu en Pyrénées que je vois aussi dans des endroits du coup quand tu as des responsables régionales qui restent au bureau ils sont plus responsables régionales mais ils restent au bureau, où moi ce que j'ai vécu quand Frédéric B qui était permanent avant moi est resté au bureau et mine de rien du coup au Mouvement en Pyrénées le leader c'était le permanent, ce n'était pas le responsable régional. Et juste au moment en fait quand je retrace mon parcours, je suis resté... après j'ai été un an au chômage où j'étais administrateur national et j'étais au bureau régional quand je pouvais globalement je suivais les dossiers parce que je faisais des trucs à droite à gauche et du coup j'étais moins

investi et selon moi, il faudrait demander aux autres personnes qui était au collectif mais j'étais leader du truc alors que j'étais plus permanent depuis un an. Mais vue que globalement ça n'avait pas tant changé que ça et qu'on avait fait un switch entre Basile qui était au bureau mais pas permanent...

(Interruption serveur)

Romain : et du coup on avait changé de rôle et aujourd'hui je le vois comme ça. Et la force que l'on a aujourd'hui au Mouvement dans ces collectifs c'est par exemple au niveau de l'instance nationale c'est qu'à un moment tu parts et du coup pour qu'un nouveau président ou que moi quand je suis entré dans cette instance nationale, Maud à partir du 1^{er} septembre, elle gérait les derniers trucs, elle transmettait les trucs, elle n'était plus là quoi, et c'est grâce à ça que tu peux prendre une responsabilité. Et par exemple tout à l'heure on parlait de la l'asso FB, tu me disais Jordan O., je vais être un peut critique. Aujourd'hui c'est la merde à la l'asso FB, c'est pas qu'aujourd'hui, c'est compliqué, je ne sais pas si tu as des échos (1 :33 :45)

Catherine : pas...

Romain : c'est compliqué en terme de projet stratégique sur l'affaire de (1 :33 :48) la conduite du lieu, de la vision, qu'est-ce qu'on a envie et je pense que Jordan il a un charisme, qu'il reste leader du truc, alors certes il y a trois ans il est parti du CA. Aujourd'hui le GAEC est parti du CA, mais Jordan O. Il reste maître, leader du truc et c'est compliqué pour les gens qui sont au CA, pour les deux animateurs qui sont aujourd'hui chacun à mi-temps de s'imprégner du truc qui en plus qui sont très peu issus de cette culture de l'éducation populaire, qui ne connaissent pas le Mouvement c'est compliqué de s'imprégner de ça et du coup là il y avait une réunion il y quinze jours, je n'y étais pas mais les échos que j'en ai eu c'est il y avait cinq personnes sur un truc stratégique, sur un fond du projet et je pense que le personnalisme de Jordan, il reste là en fait et malgré, des fois il est pas dans les réunions et il reste présent, enfin vraiment. Et du coup je pense à la fois aujourd'hui c'est grâce à Jordan en partie mais pas que, ce il a vécu il le porte très fort c'est un peu son bébé et je trouve qu'il a fait un boulot monstre et voilà c'est quelqu'un avec qui j'ai beaucoup d'estime et à la fois, il a sa vision du truc qui bloque certaines choses, certaines évolution parce qu'il reste leader malgré que dans les réunions il n'est pas là. Je dis ça, mais au Mouvement on sent aussi beaucoup de... enfin moi par exemple des réunions sur les questions de Bafa, quand j'étais administrateur commission animation (1 :35 :44) et bien quand il y a des gens qui viennent me redire : ah bien Romain tu avais dit ça et, enfin tu es parti du collectif mais tu as insufflé des trucs qui ont marqué des gens. Alors là c'est plus la question du leader c'est juste de dire les axes stratégiques que tu avais pensé, les intuitions, et bien petit à petit les gens ils font leur chemin et ça s'incarne de plus en plus quoi. Oui sur la l'asso FB (1 :36 : 22) je pense aujourd'hui un des gros nœuds... on n'y peut trop rien, je ne sais pas comment aujourd'hui... selon moi... je vois comment travailler sur ce nœud... Je pense qu'aujourd'hui tout le monde, à la fois le GAEC avec Alexandre T. Et Lucie qui se retirent de la gouvernance de l'association, qui restent présents sur les questions de gestion quotidienne de l'association, mais du coup par ce rôle là et bien ils sont leaders. Quand Jordan il vient avec sa brouette pour récupérer le marc, (1 :37 :05) ou quand on appelle Jordan pour réparer le pressoir ou quand, sur plein de questions courantes de tout ça et bien on appelle Jordan. Alors que lui, il se retire exprès mais... ça ne s'explique pas et je pense que lui il ne veut pas garder cette posture mais c'est malgré tout quoi.

Catherine : mais aussi probablement parce que ça arrange non ?

Romain : alors du coup aujourd'hui il y a des choses qui ont pu voir le jour aussi parce que tu as une certaine stabilité. Tu vois le Mouvement dans certains coins avec des curés c'est bien parce que le curé restait là pendant dix ans qui avait des équipes de jeunes du Mouvement qui se créaient parce que le curé il était là, alors que le permanent, les animateurs ils tournaient trop souvent. Et aujourd'hui si il y a des choses à FB (1 :37 :57) c'est bien en partie, je ne sais pas ce que serait FB aujourd'hui si Jordan et Lucie ne s'étaient pas installés à côté, du coup on ne peut pas le dire.

Catherine : oui on ne peut pas le dire, ça aurait pu devenir autre chose s'en pour autant mourir...

Romain : s'en pour autant mourir, ce serait différent, voilà.

Catherine : tu connais le Vol à C. ? Les gens ont le même type de problématique...

Romain : ça ce n'est pas étonnant, ouais

Catherine : avec les deux P., tu vois, Luc et Jean. Luc d'autant plus que... mais ils ne se ressemblent pas complètement les deux cousins. Il y en a un pour le coup très charismatique et l'autre moins mais ils sont dans cette problématique là pour d'autres raisons, ce n'est pas tout à fait les mêmes éléments mais il y a de cet ordre là. C'est leur lieu, le foncier leur appartient et Luc il essaye, je pense qu'il est conscient de ce côté de leader pour le coup, pour que tout le monde s'accorde et pousse pour qu'il le soit, ça arrange, ça a un espèce de... c'est pratique aussi de dire on a quelqu'un en figure de prout, et en même temps il en est conscient et il essaie de lutter contre parce que ce n'est pas toujours, je pense qu'il y a des moments où ça lui pèse beaucoup sur les épaules, donc il organise son absence, il fait exprès de ne pas venir à des réunions...

Romain : Jordan il fait la même chose...

Catherine : sauf qu'au final, et là c'est pire, c'est presque pire de ce qu'en disent les échos des participants qui participent à ces réunions, c'est encore plus en fonction de lui qui n'est pas là. C'est comme si l'absence

était encore plus remplie par le personnage. Parce que du coup c'est : on imagine, mais alors Paul, c'est pas nommé comme ça, mais on essaye de se dire mais Paul il dirait quoi, machin et en plus là où il ne cède pas c'est que... il est arrivé quelques fois où il a contredit la décision qui avait été prise ou il a refait basculer la décision à posteriori par exemple... et je pense que Jordan est capable de faire ça aussi. Et probablement de manière fondée, ce n'est pas pour prêter de mauvaises intentions derrière... mais du coup dans le processus de laisser de la place et que les gens prennent en charge il faut accepter aussi qu'ils se plantent en fait sinon, tu restes là pour le coup tu confirmes encore plus ta place de leader dans ces cas là, alors que tu veux en sortir, enfin tu veux t'en dégager. Mais vas-y pour nommer ça !

Romain : ben un autre exemple la BAC (1 :41 :11) à Nico, ce qui s'appelle le lieu d'expérimentation du Mouvement dans le Nord qui est née en 2008, suite à plusieurs voyages, notamment à des séjours à FB et du coup le Mouvement qui cherche un terrain et Jérémy N. qui a une responsabilité qui achète deux mille mètres carrés de terrain et du coup il en garde mille pour lui, non... je... une partie pour lui où il construit sa maison et aujourd'hui et du coup il est avec des copains et il a trois maisons et l'autre partie qu'il met à disposition pour le Mouvement, convention jamais signée, parce que tu vois c'est arrangement et petit à petit on construit un bâtiment, on récupère des trucs... Et du coup aujourd'hui, ce truc de... Jérémy N. qui n'est plus dans le comité de pilotage du projet où le Mouvement c'était un peu le projet phare il y a deux ou trois ans, j'y étais il y a quinze jours mais c'est, quand les permanents ils te disent c'est normal qu'il n'y ait personne sur la rencontre parce que le Mouvement on ne se sent pas chez soi et bien du coup c'est bon j'ai compris quoi. Je connais assez le Jérémy N., en plus il me taquine assez, oh c'est l'instance nationale, tu as des côtés... alors que lui je crois qu'il était administrateur national...

(interruption serveur)

Romain : tu vois la force du Mouvement c'est qu'il n'y a pas un charisme, un créateur comme ATD Quart Monde ou beaucoup de mouvements où c'est personnalisé. Mais malgré tout on reproduit plein de choses mais comme dans beaucoup d'orga et puis on est jeunes, c'est ce que je disais tout à l'heure, on est jeunes on a l'impression d'inventer alors qu'on reproduit...

Catherine : c'est jamais vraiment de la reproduction non plus...

Romain : non, mais j'en prends de plus en plus conscience. Des fois tu as l'impression d'inventer des nouvelles choses mais en fait tu regardes... tu vois l'histoire des lieux aujourd'hui, parce que on est dans un contexte aussi difficile, du coup avec un angle économique de se dire on a besoin d'une stabilité parce que aujourd'hui si on a les capacités de se poser ce genre de question, c'est bien quand on regarde le bilan du Mouvement, on a diminué nos fonds propres mais on a aussi un capital immobilisé parisien, quand à un moment dans les années 50, ils ont fait le choix d'acheter les locaux nationaux, ou quand tu regardes l'évolution qu'a pris entre l'achat de Letort et aujourd'hui le coût de Letort et pareil pour Chemel, j'ai eu les chiffres vendredi dernier... (1 :46 :57) heureusement, heureusement que les responsables dans les années entre 50 et 90 ils ont fait ces choix là, c'est-à-dire, et du coup pourquoi nous, Mouvement il y a six mois on a fait le choix de dire on ne loue pas notre siège parisien on a fait le choix de dire on garde un siège parisien même si ça c'est toujours le côté de faire tu vois... de dire oui on aura à les faire mais sauf qu'on aura toujours une équipe, une petite équipe qui fait du lobby auprès des partenaires qui est : les coordinations, qui crée le forum de la jeunesse enfin voilà et du coup c'est grâce aujourd'hui si on peut se poser, aujourd'hui il y a énormément de réseaux agricoles, ils sont en train de créer une maison de la ruralité, je ne sais pas comment ils vont l'équilibrer économiquement, les CIVAM, l'afip elle a pas trop envie d'y aller parce que elle a pas trop les moyens, les GAB, les mouvements d'agriculteurs en fait ils sont en train de regrouper tous leurs locaux en louant une maison du coup tu as plusieurs assos, tu as l'adir, non, la revue de transrurales initiatives, c'est en grand débat est-ce qu'on les accueille au Mouvement ou pas. Et du coup ça va leur coûter x euros par poste par an et nous aujourd'hui on s'oppose à ce que l'adir aille là-bas au vu de la situation économique de l'adir...

Catherine : x euros par an pour avoir un poste de travail pour avoir un bureau...

Romain : une personne, un poste de travail à l'année...

Catherine : Pfff... Je crois que j'ai oublié les coûts parisiens...

Romain : et là du coup, c'est plusieurs assos, je ne sais pas si ils ont créés une structure adhoc qui porte ça, sinon c'est une structure, CIVAM, AFIP, le GAB et puis il y en a d'autres je crois, ils sont 4/5...

Catherine : foyers ruraux ?

Romain : non non, c'est plutôt les trucs agricoles, d'autres trucs agricoles...

Catherine : Accueil Paysan ?

Romain : ah si, il y a Accueil Paysan je crois

Catherine : mais ils n'ont pas un siège parisien eux ? Mais ils pourraient être dedans mais...

Romain : enfin je ne sais plus, ils créent la maison de la ruralité et du coup à un moment on s'est posé la question de dire si on intègre ce collectif, il y avait que nous qui avait du capital en cash et en fait dans notre débat de partenariat aujourd'hui on a été sollicité par des réseaux agricoles ruraux, on a été sollicité par l'ace et le CMR, et puis il y a eu un vague projet autour du CNAJEP (1 :50 :00) et puis en fait le débat, mais ça, il a jamais vraiment, le débat il a été de dire on a pas envie de s'afficher avec l'ACE et le CMR catho

parce que on sent que ce n'est pas des piliers, leur santé est plus fragile que nous, malheureusement c'est vrai aujourd'hui et puis question rurale on s'est dit pourquoi pas mais tu vois si on s'affiche avec le GAB même aujourd'hui si... on sent par exemple aujourd'hui qu'en CA national on peut pas affirmer la question du bio totalement bio aussi parce que notre force c'est peut être encore aujourd'hui on se le fait reprocher mais on travaille avec les JA et la Conf en parallèle et du coup avec nos locaux on allait pas se bloquer à terme s'afficher avec, bref, enfin pourquoi je parle de locaux...

Catherine : moi je pense que c'est plutôt, enfin, moi je pense que c'est plutôt une bonne idée en fait pour un mouvement comme le Mouvement, il y a de l'enjeu à comment on garde l'esprit libre en fait et ça joue y compris sur les lieux qu'on investit, ça n'empêche pas le partenariat, mais il y a des symboles où tu as besoin d'une autonomie de pensée et je pense d'autant plus quand tu es un mouvement de jeunesse où tu as à vérifier en permanence, on avance ça mais on peut très vite être sous influence parce que on n'a pas l'histoire...

Romain : et du coup si n'est dans les mêmes locaux tu fais attention à ce que tu dis et du coup et du coup aujourd'hui aux Renaude (1 :51 :24) on se sent chez nous, c'est chez nous et du coup que rien si on a fait le choix d'être propriétaire c'est pour se sentir chez nous...

Catherine : ou alors il faudrait être avec des gens totalement différents, qui ont rien à voir, qu'ils n'ont rien de communs sur du projet politique à la limite tu vois, j'ai pas d'idée,

Romain : oui, de l'ia, de la culture

Catherine : mais en gros ce serait de tenter que les zones d'influences soient le moins fort possible, je ne pense pas que ce soit une mauvaise idée. Pourtant, tu vois, moi quand je regarde au CREFAD comment on fonctionne, je fais exactement l'inverse, les lieux du CREFAD je fais de l'inter-associatif à fond et je fais en sorte que ce soit tout le temps occupé avec plein de gens différents, mais je pense qu'à l'échelle régionale ça pourrait se penser autrement ça

Romain : mais ça c'est au niveau du siège

Catherine : ouais, au niveau national je pense que, au niveau régional il pourrait y avoir des trucs comme ça je pense que ça ne serait pas une mauvaise idée peut être, à vérifier, que... une petite équipe ou un permanent un peu isolé, il se retrouve dans un contexte collectif de travail où il croise un intervenant de TDL, un permanent de je ne sais pas quoi et que du coup il y ait des croisements parce que ça ça peut faire de l'émulation pour du projet commun par exemple et de l'entraide éventuelle au-delà de la mutualisation concrète de moyens.

Romain : notre réflexion sur les référents directeurs régionaux c'est de dire on peut être intérêt à mutualiser sur des missions, moi j'y crois moyennement mais...

Catherine : mutualiser de la compétence ?

Romain : mutualiser de la compétence humaine,

Catherine : ça c'est compliqué

Romain : du cerveau quoi... mais les locaux effectivement c'est notre réflexion sur les fabriques, les lieux structurants les...

Catherine : après au niveau national je pense que c'est un peu différent, parce que, je pense que t'as besoin de plein d'endroits où tu es chez toi en fait : pour penser tranquillement, pour... c'est con mais... je pense. A Peuple et Culture il y avait aussi, territoire, l'association qui porte la revue territoire, enfin bref...

Romain : en lien avec Peuple et Culture ?

Catherine : ils étaient dans les mêmes locaux qu'eux, mais c'est moins gênant quand tu as des structures dont les dirigeants sont stables, c'est-à-dire que grosso modo, les assos dont tu me parles bien sûr il y a un turnover de permanent mais pas du tout aux mêmes façons de faire que le Mouvement, je pense qu'il faut un peu de protection, ce qui n'empêche pas le plein partenariat tout le temps, ça n'empêche pas de se dire on se donne par principe sur plein d'actions de travailler avec d'autres, c'est pas du tout pour se désengager de fait de faire avec d'autres, plein de choses.

Romain : pourquoi on est venu à reparler de ça ?

Catherine : la ruralité, la maison de la ruralité...

Romain : la maison de la ruralité, le partenariat, du leader...

Catherine : les choix d'aujourd'hui sont permis, parce que les choix d'hier je sais pas quoi.

Romain : c'est ça, moi je me rends compte d'autant plus cette semaine... que aujourd'hui on va passer à la phase... maintenant que l'on voit un peu plus clair sur nos locaux parisiens dans l'objectif de démultiplier notre patrimoine immobilier en France au service de notre activité et de son financement, on va passer à la phase du montage dans le temps sur plusieurs années. Entre prêt ou pas, entre montage ou pas et du coup c'est là que tu te dis... par exemple des trucs qui sont pour l'instant dans ma tête, qui sont pour l'instant dans la tête de Maxime et moi et depuis deux jours c'est... au départ on pensait vendre les locaux nationaux et puis ça nous dégage derrière le capital direct, du cash où après on emprunte à court terme et en fait là, Louis, on travaille avec un bénévole spécialisé sur la gestion immobilière, il nous dit l'une des possibilités « purement capitalistique » il faudra faire passer dans le mouvement mais bon ça se prépare, c'est au lieu, vous empruntez x euros, alors après il faut vérifier auprès de la banque, aujourd'hui elle nous a dit qu'on

pouvait emprunter X, Y, c'est peut être un peu plus compliqué, vous empruntez x euros et puis vous remboursez ça, du coup j'ai fais mon calcul, en louant les locaux nationaux (1 :56 :45) on peut rembourser ça en 20 ans et du coup ça veut dire que dans 20 ans, on a le siège à St Ouen, on a financé avec des cofinancements avec ce prêt là et des cofinancements extérieurs des logements fabrique du monde rural lieux, logements qui nous rapportent et du coup dans 20 ans on décide soit de continuer à louer ce qui nous fait une ressource de z euros par an sur ce siège là soit on vend et on réinvestit les x euros ailleurs. Et du coup ça, tu vois, c'est un choix pas neutre et quand on dit aujourd'hui qu'on a la capacité à se poser ces questions là, c'est parce que les anciens il y a 30 ans ils ont pas... et du coup c'est presque un risque, enfin c'est à la fois c'est super comme chantier, tu te dis pfff.

Catherine : il y a un peu des conséquences derrière !

Romain : aujourd'hui tu te dis on vend l'appartement à Chemel (1 :57 :54) la double raison c'est qu'il faut qu'on enclenche les démarches ça part du groupe gérer autrement et ça va permettre d'enclencher les démarches immobilières, ça va permettre de réinjecter de la trésorerie, il ne faut pas qu'on injecte notre capital à Chemel même si sur certains investissements les référents, les lieux du coup c'est bien pour investir il ne faut pas qu'on l'injecte dans le fonctionnement classique du Mouvement, dans trois ans on se retrouve sans capital, enfin l'objectif on est bien de dire, enfin on va être obligé de passer dans une phase de diminution du capital pour le redéployer mais comme dit Jérémy depuis quinze jours, on emprunte le Mouvement à nos enfants, comment il dit... on n'hérite pas de nos parents, mais on emprunte à nos enfants. De dire ce que l'on fait c'est pour l'avenir c'est pas en gros...

Catherine : ce n'est pas la gestion du patrimoine en fait, pas la gestion du patrimoine dont on a hérité...

Romain : du passé, quoi, c'est pas la gestion du passé c'est bien on construit l'avenir sur du coup, qu'est-ce qu'on va laisser finalement, qu'est-ce qu'on a envie aujourd'hui de laisser à nos enfants, à la jeunesse rurale de demain.

Catherine : c'est chouette ! Mais des fois j'imagine tu dois un peu flipper sur le fait de x euros comme si tu parlait de a euros, b euros...

Romain : ah ben c'est sûr !

Catherine : ah si j'ai une question que je cherchais. Comment vous allez... toi, ton mandat il se finit quand ?

Romain : 2014

Catherine : et Maxime ?

Romain : il part dans deux ans

Catherine : parce que là sur des trucs comme ça, je peux imaginer quand même que accompagner le plan d'action, là les chantiers... les décisions sont prises, mais là il y a encore un peu de boulot pour que se soit opérationnel, je ne sais pas comment on dit...

Romain : il y a encore un an de boulot opératinnel, même si on va enclencher, là on vend Chemel (2 :00 :06) cet été.

Catherine : parce que après tu vois, c'est des moments où le retour en arrière est encore possible si l'opérationnel n'est pas assez engagé au moment où tu renouvelles le mandat.

Romain : Maxime il arrive en 2010 pour cinq ans et aujourd'hui il commence à préparer son... avec sa femme Marion

Catherine : je l'ai croisé mais je ne la connais pas, je l'ai croisé à la CRESS Auvergne...

Romain : du coup ils vont aller en Ardèche avec ses enfants et du coup il commence à préparer, tu vois la semaine prochaine il est en vacances et il va rencontrer des gens de Terre de liens, machin, vu que nous aussi on se dit que pour la stratégie il faut... parce que pour TDL il se pose beaucoup de questions sur leur gestion de patrimoine et vu que nous il faut que l'on se rapproche d'eux sur ces questions là, enfin bref...

Catherine : tu vas tomber sur des Auvergnats là !

Romain : et ben oui, oui, il est un peu amoureux de l'Auvergne aussi Maxime je pense, il connaît un peu le réseau...

Catherine : il connaît en autre Michel...

Romain : c'est un bon copain à Michel... du coup Maxime il part en 2015 plus ou moins six mois, moi j'ai été interpellé en mars il y a un mois pour faire une quatrième année, comme Coline la vice-présidente, Corentin. Du coup il arrête en 2014 là on vient de renouveler le président, dans une équipe qui change pas du tout, un an avant les orientations mais une équipe qui change pas du tout et puis c'est un administrateur ça fait deux ans qu'il est administrateur il a un peu investi à mi-temps et puis il était responsable du dossier « Orga », il va vite prendre ses marques...

Catherine : je trouve que c'est bien d'y penser parce que tu peux vraiment...

Romain : oui ça fait partie de mes questions notamment sur ma quatrième année, enfin, moi je me pose personnellement des questions sur ma quatrième année, des fois je dis oui, aller on repart aussi, du coup j'ai envie d'aller à un certain bout des choses. Sur cet aspect là aussi sur ce chantier je pense sur la comptabilité et j'ai envie d'avoir un peu les premiers résultats que j'aurais ou pas mais enfin un peu de sentir... tu as ce côté là et en même temps tu as un côté un peu peur d'être fatigué, d'être lassé sur certains aspects, que ça n'avance pas assez vite, machin et du coup pas envie que la quatrième année ce soit l'année de trop et en

même temps en me disant de toute façon si je fais une quatrième année c'est pour reprendre une formation. Là ça a été ces dix derniers jours un peu... là je suis pris en entretien en master à Grenoble, anciennement de Demoustier, elle a arrêté il y a quinze jours la direction officiellement c'est plus elle qui... en fait je me pose des questions de reprendre une formation, dans tous les cas si je fais une quatrième année c'est aussi pour reprendre une formation, peut-être avoir un BAC+5 valoriser un peu l'expérience au Mouvement et puis vu que les candidatures elles étaient là deux jours avant que j'appelle j'ai envoyé mon CV, ma lettre de candidature et j'ai été pris en entretien là pour mi-mai et voilà, ça fait partie de plein de questions en ce moment. Envie d'aller au bout, peur que ce soit l'année de trop, et puis changement d'équipe aussi, c'est de dire aujourd'hui, j'ai fait avec une certaine génération et ça se peut qu'en 2014, il y aura Samuel avec qui on va travailler l'année prochaine... l'année prochaine je ferai parti des plus vieux des permanents de l'ensemble du Mouvement et du coup...

Catherine : c'est important effectivement de voir comment tu as du souffle encore, enfin voilà, qu'il y a des choses où tu vois bien où tu peux investir et poursuivre un travail, approfondir et en même temps se dire il y a une transition à faire et où dans des trucs où il y a du plaisir, c'est à l'extérieur par de la formation, ou c'est en interne sur des nouveaux trucs qui t'intéresse je ne sais pas quoi, c'est important de ne pas finir usé.

Romain : et puis aussi le prétexte de la formation ça peut très bien être après le Mouvement.

(Interruption serveur)

Romain : Et d'ailleurs j'avais une question, c'est le DHEPS que tu fais ?

Marie

Entretien avec Marie – le 27 mai 2013

A son domicile – en extérieur – interruptions chien / voisins

Durée de la rencontre : 3h15

Durée de l'entretien : 2h22

NB : des noms des personnes, des organisations ainsi que des lieux ont été changés pour respecter l'anonymat.

Marie : qu'est-ce que tu entends par leadership, c'est le terme anglais par leadership, en américain c'est les meneurs, ouais...

Catherine : pour le moment je reste assez vague dessus parce que un des éléments ce sera de tenter de le définir, et positivement, parce que pour le moment la littérature que je recherche dessus, je tombe sur : soit on est dans le management dans les structures économiques, le leader c'est : soit c'est le chef...

Marie : politique... c'est vraiment acté politiquement...

Catherine : oui, voilà c'est une personne particulière. Or, moi, mon expérience dans les espaces collectifs, quand il y a des enjeux un peu de développement et d'éducation au sens large du terme, il y a bien cette question du leadership qui se joue et de leaders, de personnes qui sont leaders, mais on n'est pas du tout dans le même type de registre. C'est pas des gens qui sont des chefs au sens limite dictatorial, c'est des gens qui sont vraiment conscient du cadre collectif, ça ne veut pas dire qu'ils ne font pas des erreurs et qu'il n'y a pas des boulettes et qui essayent en tout cas, je pense qu'ils font gaffent à la question de la personnalisation. D'une part pour ne pas devenir indispensables probablement et d'autre part parce qu'il n'y a pas d'enjeux médiatiques parce qu'ils sont dans des structures ou réseaux où le... on reste sur...

Marie : c'est des tissus locaux...

Catherine : on reste sur une audience locale, mais qui ne vont pas avoir..., les médias vont moins chercher la figure emblématique de ce point de vue là. Et en fait aussi le pourquoi qui m'intéresse c'est que personne ne dit ça en fait, personne les nomme ces gens-là, ceux qui prennent des responsabilités, qui embarquent des gens, qui sont capables de mobiliser ou de fédérer, c'est presque limite tabou dans les milieux de l'éducation populaire, collectifs, parce que il y a des choses de l'horizontalité que l'on veut viser et que si on repère des gens qui ont des rôles différents... mais j'en sais rien, enfin... ce sont mes hypothèses...

Marie : mais si, si, ça touche le rapport au pouvoir de toute façon. Moi j'ai habité un peu en Angleterre et en Allemagne, le terme leadership, il est mal interprété en France. C'est ça. C'est vrai que leadership c'est plutôt des meneurs, catalyseurs, dynamiseurs mais pas des chefs. Moi j'ai une expérience de parti politique et encore récemment, l'an dernier, je crois que c'est la dernière fois que j'y touche où je constate ça à chaque fois et je pars parce que effectivement il y a des gens qui veulent être leaders mais aussi tu as des gens qui veulent des leaders...

Catherine : ah, oui, oui tout à fait... oui, oui, je ne crois pas qu'il y ait des leaders sans qu'il y ait des gens qui les autorisent à l'être.

Marie : oui, qui veulent des leaders. Il y a des casse-têtes en ce moment au niveau de *l'union rurale*²¹⁷ en Lozère, le porte-parole en a marre, ça fait plus de dix ans qu'il est porte-parole et évidemment c'est personnifié puisque... on le contacte, c'est lui qui représente *l'union rurale de Lozère*. Il veut passer la main. Il y a des anciens qui ne veulent pas s'y coller et puis nous, beaucoup de nouveaux on n'a pas l'expérience parce que le *rural* c'est complexe, c'est technique, on est en apprentissage, mais c'est vrai qu'en même temps je me dis souvent c'est moche, pourquoi est-ce qu'on ne pourrait pas faire autrement, avoir quelques personnes qui soient porte-paroles. Alors quand je dis ça, on me dit, mais non, pour les médias, pour les institutions, il faut une personne. Je ne pense pas que ce soit indispensable, il peut y voir plusieurs personnes qui soient spécialisées sur telle ou telle chose... Tu vois... Et ben, non ! Voilà ça ne passe pas. Ah oui, oui, la personnification, moi je trouve que ça tue beaucoup de choses. C'est pourquoi les mouvements « d'Anonymus » sont vachement intéressants parce qu'il n'y a pas de personnification. Après ça a ses limites, mais c'est pas mal, ou les « Indignés », dans plusieurs villes il y a un bon groupe d'indignés, je les suis. J'ai fait partie des indignés et j'étais allée à une assemblée populaire à Montrand, nationale et tu connais bien Montrand ?

Catherine : je connais assez bien Montrand, je n'y habite pas, le siège de l'association où je travaille est à Montrand, et puis avec la Pomme qui...

Marie : donc tu dois connaître Gérard, le photographe canadien...

Catherine : et bien moi ceux que je connais le plus c'est : Pierre, Paul, Jacques...

Marie : moi c'est en fait, je suis avec Gérard et puis avec Facebook voilà, on a gardé contact. C'est un très bon photographe, il fait des expositions à Montrand. Vraiment pas mal. Ouais donc moi, dans ce que je fais,

²¹⁷ Nom transformé d'une organisation syndicale

je m'inspire beaucoup de ça, de ces pratiques-là et de Pierre Rabhi également. Alors, c'est, ça interpelle, ça fait bizarre cette façon d'aborder les choses dans les milieux syndicaux et politiques. Ils ont une certaine méfiance, oui, non, c'est trop consensuel, voilà, il y a l'accusation du consensuel qui revient très souvent.

Catherine : mais pour eux, parce qu'ils sous-entendent consensuel avec trop de compromis quoi ?

Marie : oui, il faut systématiquement des rapports de force. Enfin il faut, dans l'esprit il faut systématiquement... bien sûr qu'il y a des rapports de force mais ça ne doit pas être systématiquement dans la violence verbale ou l'affrontement. Tu peux argumenter... et c'est français ça quand même. C'est pas pareil, en Allemagne il y a des négociations, c'est pas frontal... C'est intéressant ces histoires de leadership.

(Silence 3')

Catherine : du coup je fais un tour dans le passé. En Allemagne ou en Angleterre, où tu es passée, tu as eu des espaces collectifs où il y avait...

Marie : ouais, j'avais 20 ans, c'est vieux, j'étais trotskiste, pourtant c'était vraiment dans des trucs, c'était moins pyramidal qu'en France. Et d'ailleurs il y avait, c'était au moment de la grève des mineurs et on était énormément de jeunes, il y avait d'ailleurs des permanents parce que c'était un gros mouvement avec beaucoup, beaucoup d'argent, beaucoup d'adhérents et il y avait des permanents qui avaient tu vois entre 20 et 23 ans. Ça c'est un truc, en France, dans les partis tu ne le vois pas. Il faut être plus âgé, avoir de l'expérience. Et puis dans l'entreprise aussi. En Allemagne j'ai été en entreprise, on fonctionne autrement...

Silence (5')

Catherine : sur la prise de décision, sur, c'était plutôt sur des choses comme ça ?

Marie : le rapport à l'employeur n'est pas le même, beaucoup plus simple, beaucoup plus directe. En France, voilà c'est plus... c'est le chef, alors c'est ambivalent parce que du coup, on l'aime, on le conteste, on le déteste, c'est pas évident. Mais vas-y, pose des questions.

Catherine : alors je n'en ai pas vraiment, en fait je suis plutôt le fil de l'eau. En fait j'ai une question et après c'est plutôt au fil de l'eau quand j'évoque les figures du leader ou le leadership dans les espaces collectifs de type un peu militant, qu'est-ce que ça évoque, qu'est-ce que ça fait, voilà. C'est ça ma question principale et puis après...

Marie : dans les milieux des partis traditionnels de gauche ou de droite même centre et même chez les verts, tu peux prendre tout l'horizon, le leadership c'est des personnes qui se mettent en avant, qui aiment le pouvoir il faut le dire, et qui veulent le garder. Même si tu l'as moins chez les verts, j'y étais, il est quand même là, il est quand même là. Et ça, ça paralyse pas mal de choses, parce que après il y a d'autres personnes plus réservées, plus timides qui ont des qualités, des capacités qui se mettent en retrait ou qui sont mises en retrait volontairement. Ca, il faut le dire aussi. Parce que quand tu as un leader, c'est des histoires d'égo. Ce n'est pas seulement politique, c'est aussi des histoires d'égocentrisme. Quand il y a un leader avec un titre : porte-parole ou secrétaire etc... Moi j'ai vu des gens changer à partir du moment où il avait le titre de président ou de secrétaire. Et en une semaine le changement, franchement c'est radical, tu n'en crois pas tes yeux. Endosser l'étiquette et devenir chef. Et euh, je l'ai vécu personnellement... et avoir une méfiance vis-à-vis de personnes qui ont des qualités et des compétences etc. et leur dire, non, non, moi je suis secrétaire c'est pas ton boulot, etc. Malheureusement ça arrive souvent. Je parle de mon cas. Mais d'autres personnes le vivent, il y a des gens qui se détournent d'association, de parti ou de syndicat parce qu'il y a trop de pouvoirs pris par le leader. Un bon leader, il sait repérer les qualités, les compétences et les mettre en avant et faire un travail d'équipe, voilà. C'est plutôt un dynamiseur. Je ne sais pas comment dire ça, ça me fait penser (*rire*) à une discussion qu'on a eu... On a lancé un cercle de femmes avec une asso et on cherchait un terme pour que, à chaque cercle de femmes, ce soit une femme différente qui organise si tu veux et donc on cherchait un terme : guide, ou meneuse, on cherchait un terme qui ne soit pas trop dans le pouvoir et bien c'est pas évident.

Catherine : animateur, non ?

Marie : animateur, non, non, ça fait village vacances (*rire*). On se disait « guide »...

Catherine : oui, dans d'autres, il y en a qui utilisent « modérateur », cela laisse entendre des choses, ce qui laisse entendre qu'il peut y avoir du consensus derrière...

Marie : je ne sais pas si le terme consensus est le meilleur... Ben si, normalement quand on prend une décision, on ne devrait pas voter. On devrait... chez les Hopis en Amérique latine c'est le « palabre ». Prendre une décision, tu as trois jours de palabres, mais ils ne votent pas, ils veulent arriver à un consensus général...

Catherine : oui où tout le monde a participé à la décision...

Marie : c'est aussi le propre des Indignés, mais du coup ça n'avance pas. (15 minutes). Parce que l'on est dans des sociétés où ce n'est pas possible...

(*rire*)

Catherine : ben oui, surtout que l'on est dans une surévaluation du résultat plus que du processus. Mais aussi dans cette dynamique-là, le processus est bien plus important en fait, finalement. Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas aller au résultat mais ce qui se passe pour y aller est...

Marie : ah oui, c'est ça qui est intéressant, c'est le chemin qui compte, pas... je ne sais plus qui a dit ça... Moi, oui, plus j'avance, plus je suis dans la communication non violente. Voilà Gandhi, Pierre Rabhi... Pierre Rabhi c'est quelqu'un d'assez incroyable quand même... (*hésitations*). Tout ce que nous ont apporté les philosophies orientales etc. Il y a plein de choses qui se passent. Et voilà, c'est difficile, elles sont difficiles à introduire dans des milieux comme ça dans les milieux associatifs, même associatifs, même associatifs, même Peuple et Culture ou la moindre association sauf des associations comme dont celle que je fais partie ici, *souffle vivant*, c'est alternatif ou alors il y a le *Vol du Papillon*, je ne sais pas si tu en as entendu parlé ? Si tu as le temps ce serait bien que tu t'y arrêtes.

Catherine : je connais assez bien *Maurice* en fait.

Marie : ah, le frère de *Georges*. Moi je connais plus *Georges*. Samedi, c'était les *12 ans du Vol du Papillon* et c'était une belle fête (*rire*). Là d'après ce qu'ils me racontent, on discute souvent, eux ils sont dans le consensus, ils ont même des pratiques de cercles de paroles, enfin je ne sais plus ce que *Michel* m'a dit. Maintenant ils font ça toutes les deux ou trois semaines, où ils ressortent leurs émotions, leurs frustrations, leurs colères contre une personne, enfin, voilà, ils sont guidés par quelqu'un pour faire ça et du coup ça va beaucoup mieux entre eux.

Catherine : surtout des collectifs comme ça, c'est un peu mêlé sur le travail, la militance, la vie personnelle, tout ça c'est sûr qu'il y a besoin...

Marie : C'est un centre d'agro-écologie donc automatiquement, euh, il y a une approche, une autre approche que les associations, les syndicats, etc. c'est plus ouvert à ça. Parce que c'est ça, dans les syndicats, dans les assos militantes, il y a une méfiance par rapport à la non violence, ça peut être ésotérique, spirituel et compagnie, tu vois, c'est toujours des grosses étiquettes sur ça et on n'en prend pas le positif. Donc oui, le *Vol du Papillon* c'est... tu peux les interroger, parce que vraiment... il y a du leadership là et du bon leadership... Parce que tu as un noyau dur au *Vol du Papillon*, c'est par cercles, moi je trouve que ce qui fonctionne le mieux c'est des cercles. Tu as un cercle noyau dur, un deuxième, un troisième, ça, ça marche bien. C'est solide.

Catherine : tu mettrais qui dans le noyau dur ?

Marie : ben évidemment il y a *Georges*, enfin les plus actifs, les salariés et les bénévoles les plus actifs qui sont là depuis longtemps. (*silence 10'*). Alors après pour parler, moi je suis active dans l'*Union rurale* maintenant, j'ai été active politiquement mais ça, j'ai laissé tomber et là, ben c'est intéressant par rapport aux femmes, voilà. Où, il n'y a pas de femmes. Je suis souvent la seule. Pendant les élections, pendant la campagne électorale, elles sont venues, on est allé les chercher pour qu'elles soient sur les listes, on a eu une liste paritaire alors que c'était à un tiers mais on a fait une liste paritaire alors que c'était à un tiers, on l'a fait, c'était vraiment bien, mais elles ne viennent plus. Maintenant que c'est retombé, ce n'est pas qu'il y a une routine, mais dans les réunions mensuelles de suivi et puis surtout d'investissement, l'investissement sur un long terme, on ne les voit plus et ça c'est dommage. J'avais pris l'initiative d'organiser une fête de l'*Union rurale* sur le thème des femmes dans le milieu agricole et j'avais fait venir Josie Riffaud, je ne sais pas si tu en as déjà entendue parler ? Elle représente la France et l'Europe même à la Via Campesina, le mouvement international des femmes de paysans. C'est une sacrée bonne femme. Alors c'était la première fois qu'il y avait des jeunes qui venaient, ça a trouvé un écho et les échanges que l'on a eus entre hommes et femmes étaient assez intéressants (*rire*). On trouvait bien les mêmes problématiques. Mais après sur l'investissement syndical... elles ne sont pas là. Alors que du côté des hommes, il y a vraiment un accueil, il n'y a pas de machisme, j'ai été accueillie tout de suite, il y en a un ou deux qui vont avoir des attitudes un peu comme ça, mais pas plus que ça et vraiment la porte a été ouverte, on m'a fait la place, bon, je suis au bureau maintenant, non, je n'ai pas eu de problème. Donc euh, ça vient d'elles-mêmes, je ne vais pas dire que ça vient des hommes. Elles ont... même moi-même... on a intériorisé plein de choses en fait, et surtout dans le milieu agricole. Le milieu agricole c'est très masculin.

Interruption café (5')

Catherine : ce serait quoi les freins intériorisés qui font qu'elles ne s'autoriseraient pas à investir de manière pérenne... ?

Marie : c'est le pouvoir, elles ne le disent pas directement comme ça, mais ça leur fait peur. Ça leur fait peur de prendre la parole, devant tout le monde, surtout les hommes. J'ai peur de ne pas être capable, le truc habituel, qu'on retrouve ailleurs, mais là encore plus. Parce que en plus sur la ferme, on a vite fait de revenir aux rôles traditionnels femme/homme, par la force des choses parce que l'on est moins physique. Donc automatiquement le mec va faire des choses plus physiques et vite la femme, elle se retrouve à faire les petits semis, la compta, les papiers, et lui les travaux de force et puis, la prise de décisions. On doit quand même toujours batailler pour dire : non, je ne veux pas que ce soit comme ça, je veux que ce soit autrement, on doit s'imposer quand même, sur la prise de décision. Et souvent euh... bon moins sur les jeunes...

Catherine : c'est sur une question de légitimité ? J'imagine sur la conduite de la ferme. Admettons on pourrait imaginer que les décisions soient plus partagées, parce que c'est pas une question de force là pour

conduire une ferme, ça c'est des travaux de force, mais si c'est pas semé avant ou si les papiers ne sont pas faits, ça ne tient pas non plus, enfin c'est un portage nécessaire.

Marie : oui tout est indispensable. (*silence 5'*). Mais c'est moins sur... les jeunes femmes...

2 minutes d'interruption / chien et discussion avec une voisine qui passe

Marie : Oui dans les jeunes, il n'y a pas ce phénomène, c'est plutôt... j'ai 47 ans, les filles de mon âge ou plus âgées, elles ont bien, bien, bien intériorisé, les mecs vont aux réunions syndicales et puis elles, elles sont à la maison.

Catherine : en même temps on pourrait imaginer que, plus... en fonction des générations, ça se lâche ça, un peu ces questions, avec un peu plus d'études, plus de mixité dans le parcours...

Marie : oui avec les études, avec l'éducation, et puis oui ça...

Catherine : le fait de bouger, de ne pas être que dans le collège d'à côté...

Marie : oui, oui, euh, il y a des études qui ont été faites sur euh, l'implication des femmes dans les syndicats. Ça a été fait... Je ne sais plus qui a fait ça... C'est un gros rapport, je ne sais plus qui a fait ça. Tu peux le trouver sur internet, voilà *fédération agricole*, les groupes femmes *fédération agricole* et *Union rurale* avaient participé à ça et il en ressort que celles qui s'impliquent le plus syndicalement, c'est les femmes qui sont en entreprise individuelle pas familiale, donc qui sont seules, indépendantes...

Catherine : c'est curieux, on pourrait se dire c'est plus compliqué pour elles justement parce que elles sont seules et en fait...

Marie : et qui ont fait des études et qui ne sont pas du milieu agricole, voilà, on ressort ça. Par contre en exploitation familiale, dès que euh, le couple se retrouve sur le professionnel et sur le privé et sur le syndical, alors là, ça fait beaucoup trop, voilà, du coup ça freine. (*silence 5'*) C'est ça, c'est que... J'avais écrit un article là-dessus, il faudrait que je le retrouve et que je te l'envoie, pour *le Pan Alternatif* sur les femmes dans l'agricole... L'exploitation familiale c'est pas un gage d'indépendance pour la femme dans le milieu agricole. C'est pour ça que lorsqu'on dit agriculture familiale, il faut faire attention quand même,

Catherine : ce que ça peut représenter comme réalités...

Marie : on retombe vite dans des schémas... passésistes... Il faut sans cesse être vigilant quoi.

Interruption pour le chien (15')

Marie : Ouais, c'est dommage.

Interruption pour le chien (12')

Marie : Quand on a fait une manifestation à *Mende* où il y avait je ne sais pas, 400 manifestants et on m'avait demandé d'animer le débat sur une carriole, voilà, et c'était sur l'élevage. Donc je dis, je veux bien animer le débat mais je veux qu'il y ait une femme, il n'y avait que des mecs, tu avais la liste de tous les mecs qui allaient parler du porc, de tous les types d'élevage, je regarde la liste que je devais annoncer, je dis ok mais il n'y a aucune femme. Mais tu es là, attends, je suis maraîchère et pas éleveuse et je ne peux pas parler de l'élevage. Personne n'a pensé à demander à une éleveuse de parler, oh ben non... Alors j'ai fait le tour, je suis allée voir les nanas que je connaissais et ben non. « Non, non, je ne sais pas quoi dire, je vais dire des bêtises », « mais attends, je ne vois pas pourquoi toi, tu dirais des bêtises plus qu'un mec qui va prendre la parole, il n'y a aucune raison, c'est pareil ».

Catherine : moi j'ai fait, il y a deux ans de ça, c'était le Conseil régional qui avait fait une consultation et qui après faisait une espèce de restitution au Tremplin sur les questions de l'emploi en fait, de savoir un peu quelles sont les branches, les filières qu'il faudrait plus soutenir. Et donc à la restitution c'était effectivement un truc très formel, c'était une messe.

Marie : et ça fait peur quand c'est formel

Catherine : et du coup c'était une messe un peu et là je me suis dis, mais personne va réagir, il y avait 6 intervenants en table ronde, animé par un homme et que des mecs en costard

Marie : en uniforme donc

Catherine : et pour parler de « entreprendre en Auvergne », monter sa boîte, de se dire de quoi on a besoin dans le tissu économique et social, on n'était pas sur des sujets spécifiquement... ou effectivement ça pourrait, on pourrait imaginer qu'il y ait encore des endroits où l'on est 100% féminin ou masculin, mais là ce n'était pas du tout le cas, c'était juste... là pour le coup vraiment choquée, parce que, en plus sur des trucs comme ça un peu symboliques où il faut rendre compte d'un certain nombre de choses, il va y avoir autour de 500 personnes dans la salle, on fait gaffe à ça, ne serait-ce que par apparence et pour l'image que cela renvoi et même sans parler du fond et bien même pas ça... c'était sidérant.

Marie : on voit qu'il y des mécanismes dans la société française qui sont là et qui perdurent

Catherine : et quand on en cause un peu comme ça avec ses voisins, ah ouais, je n'avais pas remarqué et ça, ça a fini de m'enfoncer. Quand même, ça se voit, il suffit d'ouvrir les yeux, sans parler d'entendre les discours, juste qu'il y ait qu'une brochette d'hommes...

Marie : oui, mais je pense que ça vient des femmes aussi,

Catherine : oui, je suis d'accord

Marie : il y aurait pu y avoir une femme qui se lève et qui dise : non ça va pas, c'est ça aussi, c'est que nous-mêmes on a intériorisé ça et on ne s'impose pas assez. On laisse place vide et ça se comprend en

même temps, c'est pas évident, c'est difficile, c'est difficile. Et puis il y a ces uniformes, costume/cravate tout le temps, ça me fait penser à, comment... il faut... l'écologiste, celle qui s'était fait sifflée à l'assemblée nationale qui avait une robe printanière l'année dernière, Cécile Duflot, voilà, il faut porter un uniforme pour faire sérieux,

Catherine : Il faut être gris

Marie : c'est carrément militaire. Mais oui, il y a une intériorisation des femmes et ça c'est plus difficile à travailler et c'est pour ça qu'il faut des politiques volontaristes quand même. Dans la parité, la loi sur la parité, elle est critiquée mais elle est nécessaire, elle est nécessaire. On ne peut pas faire autrement. Essayer autrement ce n'est pas possible, donc il faut imposer. Mettre des amendes. Mais à chaque fois, oui mais la parité, si c'est pour mettre des potiches, peut-être qu'au départ oui effectivement, les femmes ne seront pas trop s'exprimer, mais elles apprendront et puis voilà c'est aussi des opportunités déjà, qu'on nous laisse au moins la place quoi. Il faut vraiment que nous-mêmes, on travaille, nous les femmes sur ce complexe d'infériorité. Parce que c'est ça, c'est un complexe d'infériorité... qui est là parce que il y des siècles et des siècles de culture, ça ne passe pas du jour au lendemain. On se met nous-mêmes en position comme ça. (*silence 10'*). Je reviens à l'Allemagne, quand je suis arrivée en Allemagne il y avait des choses qui me choquent dans leur politique volontariste. Par exemple, tu as des places de parking réservées aux femmes, oui c'est vieux. Dans les grandes villes à Cologne, j'habitais à Cologne et dans les parkings souterrains et ces places de parking réservées aux femmes, elles sont à côté d'un ascenseur ou d'un escalier, c'est par rapport à des viols, etc., c'est tout con et bien tu vois, moi ça me choquait.

Catherine : parce que on a une vision faussée de l'égalité peut-être aussi je pense. A partir du moment où il y a une discrimination, là positive en faveur de la sécurité etc., on a l'impression que l'on ne met pas sur un pied d'égalité.

Marie : bien oui, c'est un sujet et puis c'est tabou et c'est pas facile de dire carrément ces choses là, bon ben, voilà en Allemagne, c'est un fait il y a des viols, il y a des agressions contre les femmes. Tu prends les statistiques c'est plus contre les femmes que contre les hommes donc automatiquement il y a des parkings pour les femmes. Et c'est vrai que les relations hommes/femmes sont différentes, des fois à l'extrême. Ça veut dire que, à part dans certains milieux, dans des milieux, comment te dire plus populaires où il y a plus de drague etc., après dans les classes moyennes ou les milieux alternatifs il n'y a pas de drague.

Catherine : Il n'y a plus de jeux de séduction, c'est ça ?

Marie : C'est pourquoi les allemandes aiment beaucoup venir en France. Oui tu vois ça va des fois un peu trop loin. Mais après, moi j'ai trouvé ça reposant et puis, le papa de ma fille est allemand, je ne suis plus avec lui, il habite dans le coin, il est allemand, j'ai vécu avec un allemand et ça n'a rien à voir. Il y a vraiment un partage des tâches ménagères, j'ai élevé ma fille jusqu'à ce qu'elle ait 3 ans mais j'ai eu une vie associative intense comme je n'avais jamais eue. Parce que lui le soir il rentrait et moi j'étais très active dans ABCD et je parlais en réunion, au cinéma, le week-end j'allais en conférence à Lyon, lui il trouvait ça tout à fait normal, il prenait le relais, ils prennent le relais quand ils rentrent (*rire*).

Catherine : de manière assez spontanée, il n'y a pas besoin de...

Marie : alors bon, par contre il est mal vu de ne pas élever ses enfants. Il y a des contradictions, et c'est pour cela que les allemandes ne font plus d'enfants, parce que il n'y a pas de structures de garde. Elles sont obligées d'arrêter leur carrière et donc c'est un drôle de mélange mais après je trouve que les relations homme/femme sont assez saines en Allemagne. Et puis d'ailleurs, elles sont bien plus impliquées en politique etc. (*silence 5'*) Et donc pour en revenir aux femmes, par rapport à Ségolène Royal, je ne sais pas si tu te souviens, les femmes elles-mêmes ne voulaient pas de Ségolène Royal. Ah, elle ne sera pas compétente, etc. bien sûr que si, mais c'était une femme et en plus, une femme jolie, féminine et etc. A la limite si ça avait été du genre : Martine Aubry, Angela Merkel,

Catherine : ou margaret Thatcher

Marie : moi je pense qu'elle aurait eu ses chances, mais ce type de femme, non, ça dérangeait, c'est... ça c'est...

Catherine : oui, on vu ça aussi sur Eva Joly, c'était juste insupportable...

Marie : oui, sur Eva Joly, elle a eu beaucoup d'humour, (*rire*) heureusement pour elle, et « en plus je suis ménopausée » ! (*rire*), elle est bien !

Catherine : et bien moi je me disais, on n'écoute même pas ce qu'elle raconte. On s'en tient à c'est une femme, en plus d'origine étrangère, qui a un accent,

Marie : ménopausée (*rire*)

Catherine : qui a ou qui n'a pas dans la prise de paroles, qui a un ton particulier qui demande du coup d'être attentif,

Marie : pas offensive

Catherine : et du coup, ils descendent ça et à aucun moment sur le contenu de ce qu'elle est en train de raconter. Je n'ai pas la télé, je n'ai écouté que la radio, même à la radio, il y avait des moments tu avais envie de descendre le journaliste, qu'est-ce qu'il est en train de faire... C'était la présidentielle, il y a quelques petits enjeux... (*silence 3'*)

Marie : c'est très machiste la politique quand même... Mélanchon m'agace, je l'aime bien, je trouve que ce qu'il a fait c'est bien, mais il est bien macho, bien dans la force... (*silence 4'*) Et bien oui, les femmes sont assez absentes. Comment elle s'appelle la vice présidente du parti, Martine Billard, qui est une femme très compétente, elle est co-vice présidente avec Mélanchon.

Catherine : Je ne la connaissais pas.

Marie : et ben voilà, voilà ! C'est quelqu'un de très compétent, elle était classée parmi les députés les plus assidus à l'assemblée nationale Martine Billard. C'est une femme discrète, qui effectivement ne lève pas la voix, etc. et elle est complètement écrasée, bon en même temps je me dis, elle pourrait s'imposer plus, c'est pareil quoi (*silence*). On a des tas d'exemples comme ça. Moi je pense que oui, il faut changer les donnees. Mais ça va venir parce que il y a d'autres manières de faire dans la société civile qui commencent à déteindre sur les partis, parce qu'ils sont obligés sur les partis et les syndicats. Il y a un ras le bol de tout ça quand même. Ça va venir. (*silence 15'*). Au parti où j'étais là l'an dernier je suis restée un petit peu, c'était le parti de gauche de Lozère, il y a eu de gros, gros, gros problèmes de petits pouvoirs. Enfin des gros problèmes qui ont fait que plein de gens sont partis. En fait c'est pyramidal quoi, c'est des trucs qui viennent du haut et qui se transmettent à tous les échelons. Je pense que c'est plus ou moins comme ça dans tous les partis, mais en particulier ce parti là et moi j'étais effarée, un ami qui est aussi au *Vol de Papillon* et qui était rentré aussi au parti de gauche en même temps que moi, on s'est dit il faut qu'on arrive à leur montrer qu'il y a d'autres manières de faire qui existe avec moins de pouvoir et on a parlé de secrétariat tournant, de porte-parole tournant, etc. on a eu des fins de non recevoir systématiques, des crispations...

Catherine : mais qu'est-ce qu'ils ont à gagner... moi je ne connais pas le fonctionnement des partis, c'est une histoire de notoriété personnelle ? Il n'y a rien... à l'échelle d'un département... ?

Marie : tu as les municipales quand même. Quand quelqu'un te dit : moi j'irai bien me présenter député, oui tu as ça et puis tu as la notoriété personnelle effectivement, les journalistes. Alors c'est ça, c'est que les journalistes il leur faut quelqu'un à qui s'adresser. Je me souviens avoir vu un article à propos de... c'était un truc Front de gauche où il y avait le PC et le journaliste avait écrit : les nouveaux secrétaires du parti de gauche 49, nian nian, ont pris la direction voilà, la direction ! Moi tout de suite j'ai une sonnette dans la tête, je ne veux pas diriger et c'est pourquoi je suis partie, je trouve ça insupportable et qu'on a été plein à partir et bien oui, il y a une manipulation. Le slogan : prenez le pouvoir, il a ses limites...

Catherine : et la question, c'est pour en faire quoi ?

Marie : pour le donner au leader (*rire*)

Catherine : c'était juste pour asseoir quelqu'un sur un joli siège, ça n'a aucun...

Marie : c'est pourquoi une nouvelle constituante, oui, mais avec tirage au sort. Ah, alors là quand tu dis ça : ah bien non c'est pas possible, et pourquoi c'est pas possible ? il y a des endroits où cela se fait...

Catherine : l'intelligence collective, il n'y a pas de raison qu'elle soit...

Marie : il y a Grigny à côté de Lyon, le maire c'est René Balme et il pratique la démocratie participative depuis plusieurs années avec tirage au sort. Tu vas sur internet, tu tapes ville de Grigny, René Balme et il y a des tas de vidéos où tu vois les délibérations, etc. tout ce qui se fait. Alors aussi tous les ans il y a le forum de la « désobéissance » dans sa ville, avec Paul Ariès, tu vois, c'est un bon copain de Paul Ariès. Bon voilà, ça se fait à Grigny, pourquoi ça ne se ferait pas d'autres échelons. Et tu verras, il y a des entretiens avec les gens qui ont été tirés au sort, qui sur le coup se sont dit : ah mais moi je ne voulais pas et puis en fait ils sont pris au jeu et c'est génial, c'est super...

Catherine : si on donne la parole... En ce moment, je suis... je fais une petite aparté, le Crefad, on travaille avec trois communautés de communes du Massif du Sancy qui sont : le Cézallier et puis l'Artense de l'autre côté. Et l'on fait des soirées d'échanges en fait. On donne un thème à la soirée et en fait c'est un prétexte pour que les gens se déplacent et que ça cause quoi. Et le dernier on était à Anzat-le-Luguet qui est une des communes les plus hautes du Cézallier côté est du Massif du Sancy, commune de 180 habitants. Le Cézallier c'est un immense plateau assez désertique,

Marie : ah ouais, en hiver, ça doit être...

Catherine : la comm comm c'est, il y a 2000 habitants sur 15 communes quoi. Et cette soirée c'était « Etre agriculteur mais pas seulement ? » avec un point d'interrogation, et bien 21 personnes, presque 1% de la population, étaient à la soirée et là, il y avait une douzaine d'agriculteurs, alors il y en avait 6/7 d'installés déjà et puis des gens qui sont en projet. Et dans les installés, il y avait un jeune qui s'est installé avec son père sur l'exploitation et qui va transformer en saint-nectaire parce qu'il a des problèmes de foncier, il ne peut pas agrandir, il vise la valorisation comme ça. Et à un moment il dit : mais moi, quand j'écarte les bras ici, je ne touche personne, et ça me manque, pour dire qu'il avait besoin de voisin en fait. Et, ce sont des soirées où l'agent de développement nous disait il faudrait qu'on ait un témoin, un truc super structuré, oui, oui on peut préparer ça, mais moi, l'expérience c'est à partir du moment où l'on donne la parole aux gens, les gens ont besoin de s'exprimer et il n'y a plus rien à faire, ça vient, ça circule. Et là il y avait un appétit à se dire, à s'échanger sur : mais vous, vous êtes arrivés là ça fait 5 ans et vous trouvez que c'est bien ce territoire ? Alors que le jeune là ça faisait un an qu'il était installé, il avait 25/26 ans, il a toujours vécu là et lui, il voit son territoire plutôt négativement en fait. En gros c'est je n'ai pas pu partir, je suis resté sur la

ferme de mes parents et deux autres familles qui étaient là, nous on a choisi de venir ici pour habiter là. Vraiment ça vous plaît ce territoire ? Ben ouais du coup ça le bousculait sur... je peux peut-être regarder différemment...

Marie : ça valorise,

Catherine : ça apporte un autre regard et du coup ils avaient plein de choses à se raconter sur le pourquoi ça vaut le coup de vivre encore ici en fait. Et donc, moi, je trouve que de donner de la parole, de l'espace pour qu'il y ait de la parole, c'est banal, mais c'est juste extraordinaire...

Marie : oui, c'est pourquoi les assemblées vives sont super intéressantes. On en a fait une à Saint Martin pas loin, parce qu'il y avait une marche qui partait de Bordeaux et ils sont passés par chez nous, on s'est retrouvé bien une quarantaine pour le cercle, on avait fait passer une info quand même que les médias avaient relayée et des gens qui n'avaient jamais participé à ça, des gens qui étaient au café écoutaient, même s'ils disaient qu'ils n'écoutaient pas, c'était juste à côté d'un café et il en est sorti des choses incroyables, le maire lui-même, oui le soir on a fait une fête, on a fait de la musique et le maire nous a rejoints et leur a posé des questions : mais comment vous faites, comment ça, qu'est-ce que c'est que l'auto-gestion ? Lui qui gère un conseil municipal, etc. ça l'épatait de voir que les gens se prenaient en charge, qu'il y avait une démocratie participative, etc. et que lui il aimerait bien que cela se passe comme ça, mais il y a des mécanismes qui font que ça ne se passe pas encore comme ça. C'est lent, c'est très lent...

Catherine : c'est lent ouais... je pense que les gens... qu'il y a quand même un peu d'outillage à se donner, parce que effectivement prendre la parole en public, avoir un peu d'aisance ce ne n'est pas innée en fait, on peut avoir des facilités un peu comme ça mais ça peut s'acquérir, ça se travaille quoi...

Marie : oui, c'est dommage qu'il faille le travailler, c'est dommage...

Catherine : oui, mais c'est plus sûr... enfin non, c'est que ça vient questionner d'autre chose, ça vient questionner le système scolaire avant, qui fait que du coup prendre la parole est compliqué y compris à l'école primaire pour un enfant donc s'il n'y a pas eu d'autres espaces que l'école pour dire on peut faire autrement et avoir une légitimité à prendre la parole, effectivement après on rame pour...

Marie : oui, pour toute forme de paroles, même quelqu'un qui bégaye, qui s'exprime mal, qui a un accent pas possible et bien elle est intéressante. C'est pour ça que je dis non, la travailler, non, on devrait pas. Après je comprends ce que tu veux dire... oui moi-même, oui effectivement il y a du travail à faire, je suis allée à une conférence : aux assises régionales de l'installation, organisées par la Région, par la Chambre d'agriculture, la Fédération Agricole avait bien tout verrouillé tu vois et là je vais te dire ça faisait longtemps que cela ne m'était pas arrivé, la boule dans la gorge. C'est tellement... Ils sont tous là, ce syndicat dominant, et d'emblée on te dit, on t'avertit quoi, en début de réunion que là on ne va traiter que l'élevage et pas les autres types de production et c'était d'emblée...

Catherine : pour les assises de l'installation ? Comme si c'était marqué installation de l'élevage...

Interruption chats (5')

Marie : oui, parce que c'est traditionnellement d'élevage mais là on a de bonnes relations avec les élus régionaux sur le développement de l'agriculture biologique et du maraîchage et du végétal, tu vois et ça les emmerde. Donc en fait ils s'étaient fait une réunion, j'ai appris après, qu'ils s'étaient fait une réunion la veille, le matin même, la Fédération Agricole et certains de la Chambre d'agriculture et de la DRAF, sans les élus régionaux évidemment. Donc les élus régionaux, eux-mêmes ils étaient dans leurs petits souliers tu vois. Là c'est tellement écrasant et puis en même temps tu te dis mais qu'est-ce que je fais là, à quoi ça sert quelque part que je sois là ?

Catherine : est-ce que c'est le bon endroit pour investir...

Marie : là je dois dire que, bon j'ai pris la parole une fois mais, par hasard on est arrivé en retard, je me suis retrouvée au milieu de mecs de la Fédération Agricole, ils ne savaient pas qui j'étais. Donc j'entendais tous leurs commentaires c'était vachement instructif. J'ai pris la parole une fois et je disais que dans les grosses exploitations d'élevage, plus l'exploitation était grosse et plus il y avait de mortalité de veaux entre 1 et 8 jours ça c'est les statistiques parce qu'ils ont pas le temps. Alors ils m'ont dit, ah mais non, ça concerne des cas particuliers, etc. mais gentiment tu vois. Il n'y a pas eu de moqueries. Non mais vous savez... sur le coup je me suis dis mais ils sont vachement gentils avec moi, alors que dès que Paul ou un autre de l'Association Rurale prenait la parole, c'était plus criard, et après j'ai compris, c'est parce que je suis une femme (*rire*). Un mec aurait dit ce que j'avais dit ça aurait été : mais c'est n'importe quoi, ils auraient gueulés, ils n'auraient pas parlé gentiment, mais en même temps en me disant vous êtes bien gentille la petite maraîchère, ils sont toujours très respectueux. Mais voilà, des fois je me dis que je préférerais qu'ils me rentrent dans le lard comme ils le font avec les autres. C'est pas facile, je n'y avais pas réfléchi, c'est en discutant comme ça parce que c'est tout nouveau, ça fait pas longtemps que je suis élue et là je prends conscience de quelque chose, il faut que je travaille là-dessus parce que, ces mecs de la Fédération Agricole, ils sont bien gentils avec moi et je me fais vite prendre, tu vois ce que je veux dire...

Catherine : c'est une relation cordiale, respectueuse, alors que toi tu t'es préparée plutôt à te faire bousculer...

Marie : par rapport à mes copains, je ne suis pas du tout bousculée, bien au contraire mais c'est une tactique de leur part. *(rire)* Quand il y a eu la première session, nouvelle session avec vote du bureau, etc. avec la Chambre d'agriculture Lozère, il y avait Sophie X, la femme vraiment Fédération Agricole de Lozère et donc elle est venue me voir à la fin et on a discuté un peu et on a abordé cette question des femmes, ce qui est bien de l'aborder toutes les deux et elle me dit : mais de toute façon, nous ce qu'on doit être c'est être complémentaire. Mais je lui dis : mais comment ça ? Complémentaire ? A notre place on a une spécificité et ben je lui dis non, je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas faire la même chose qu'eux, c'est marrant, c'est... complémentaire !

Catherine : ce qui est sûr c'est que l'on ne l'aurait pas entendu dans la bouche d'un homme ça.

Marie : et non, c'est ça la relation qu'ils ont avec moi, qu'on peut se dire bas tiens, c'est vachement respectueux, etc. ils sont comme ça avec moi et que je suis une femme, ils estiment que j'ai mon rôle à jouer là-dedans et que c'est sûr que de tout façon, elle n'ira pas sur notre terrain. D'autant plus, après il faut dire les choses telles qu'elles sont, je suis féminine, donc il y a l'image aussi. Si j'étais plus dans le profil agricultrice, là bon... mais c'est pas le cas, j'ai un autre cursus, ils sont un peu, ils ne savent pas trop quoi, mais moi je ne sais pas trop non plus comment avancer là-dedans, c'est pas simple. Je crois que ce qui me paraissait simple en fait, c'est enrichissant d'en discuter, je n'y avais pas réfléchi à tout ça. Mais même au sein de l'union rurale... Bon s'il y a un truc relationnel etc. et ben tiens Marie...

Catherine : oui, si il y a un petit conflit ce sera plutôt...

Marie : ouais, alors après... *(silence)* Il y a plusieurs écoles féministes. Il y a des écoles féministes qui disent que justement et c'est vrai et pourquoi pas on doit absolument garder notre identité féminine. Il ne faut pas copier les hommes.

Catherine : oui c'est ça, si c'est juste pour être des hommes avec un corps de femme, non mais j'exagère mais...

Marie : non, mais je pense à ce que Marceline... c'est une femme qui était à Auschwitz, ça ne te dit rien, Marceline, une vieille dame que l'on entend souvent sur France Inter, qui a fait une série d'émissions où elle témoignait sur Auschwitz mais l'autre fois je l'ai entendue sur autre chose, mais sinon elle disait que elle, elle n'était pas féministe radicale, elle dit des féministes radicales qu'elles ont le syndrome de la perte de couilles dans la tête, mais c'est ça en fait. Garder son identité féminine et avancer en même temps dans ce monde là qui est essentiellement masculin... Tu vois cette assemblée où il y avait 50 personnes il y avait pas tout à fait si 1/3 de femmes, non pas 1/3 plutôt 1/4. A part l'animatrice des GP qui a souvent pris la parole parce qu'elle avait travaillé un truc là-dessus, moi j'ai pris la parole tout cela sur trois heures et c'est tout, les autres femmes n'ont pas pris la parole.

Catherine : alors qu'on pourrait dire 1/3 de la parole, si elles représentaient 1/3... *(silence 6')* Ce n'est pas évident ces trucs là parce que en fait ce qui est complexe dans ces lieux comme ça, de ce que j'entends c'est que c'est la question de la femme, du rapport homme/femme et c'est souvent masqué cette affaire là et puis il y a des choses différentes dans la façon d'appréhender la parole de l'autre et des prises de paroles par, parce que l'on y vient avec une étiquette qui va être : on est porte-parole de, on est responsable de, on a été invitée à tel ou tel titre et non pas en tant que homme ou femme. Et des fois du coup on ne sait plus dans la discussion comment ça se glisse si du coup on n'est pas sur le sujet qui nous concerne mais en fait là on est en train de traiter de relationnel. Moi j'ai l'expérience de, dans un autre champ qui est l'Economie sociale et solidaire, j'ai été à un moment au CA de la CRESS...

Marie : c'est quoi la CRESS...

Catherine : c'est la Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire, c'est pas une chambre au sens comme les chambres d'agriculture, commerce etc. c'est une fédération de tout ce qui est mutuelle, association et coopération, mais on retrouve les mêmes systèmes : 24 personnes au CA dont 2 femmes,

Marie : même dans ce milieu là,

Catherine : même dans ce milieu-là. Sur la moyenne d'âge, moi je la faisais chuter alors que j'ai presque 40 ans, alors moi ça m'a sidérée alors qu'en fait au bout de deux ans, je représentais les associations qui travaillent en milieu rural et moi j'ai dit je ne reconduis pas le mandat. Parce que là à la fin en fait, c'est un jeu de rôle, je suis la jeune femme, on s'en fout de ce que je raconte, je vais être celle qui va poser la question autrement, qui va dire et bien on va peut-être penser autrement cette question là, nanana ou attendez pas si vite, je passais mon temps à dire, heu, pas si vite, on allait vite en besogne est-ce qu'on peut revenir sur l'analyse il me semble qu'il manque des éléments... Et juste à la fin j'avais l'impression d'être caricaturale et que du coup ça ne faisait rien avancer.

Marie : alors qu'un homme aurait pu dire exactement la même chose que toi,

Catherine : oui tout à fait

Marie : un autre type d'homme qui a une autre façon d'attraper, qui a approché d'autres milieux et qui a travaillé sur la communication etc. ou le développement personnel, il va fonctionner comme ça aussi. Il va dire effectivement on va trop vite, il faut plus d'analyses. Ce n'est pas une histoire de gênes ! le gène du ménage... Avant que tu n'arrives j'écoutais France culture,

Catherine : ah oui, moi aussi, Isabella Rossellini

Marie : gêne du parc, le père qui gardait les enfants dans le parc. Ah ben les femmes c'est super, vous pouvez faire plein de choses en même temps. Le mec qui est tout seul avec ses gamins il fait plein de choses aussi en même temps il n'a pas le choix et il y en a des hommes comme ça. Après on se retrouve piégées et moi c'est ce que je crains par rapport à moi-même. Et je me dis qu'il y ait une autre nana qui s'investisse, parce que... voilà

Catherine : après je pense que ça dépend des lieux aussi, comment ça peut s'animer dans le sens de comment, la manière de travailler, parce que là le CA de la CRESS c'était assez classique en terme de hiérarchie, le bureau qui prépare, et qui dit au CA juste finalement la chambre pour valider ce qu'ils avaient déjà décidé d'une certaine manière quoi, donc forcément dès qu'on dit attendez, moi j'ai besoin de tel ou tel élément c'est trop court pour dire travaillons ensemble pour creuser un peu plus le truc. Il y aurait eu plus d'espaces, de groupes de travail par exemple pour montrer que l'on peut faire autrement peut-être que je me serais moins épuisée et les autres aussi.

Marie : il y a une chargée de mission aux Droits de la femme ? oui dans le Puy de Dôme ?

Catherine : oui

Marie : il ne faut pas hésiter à faire appel à ces nanas là. Moi je la connais bien c'est une copine Chantal et là elle va intervenir pour l'union rurale, elle a fait beaucoup de trucs sur le harcèlement au travail, ça peut faire du bien quoi. Ça me fait penser, j'ai remarqué qu'à l'association rurale de Poitiers, l'union rurale moins, bon c'est un syndicat ils prennent des animatrices qui sont toutes assez effacées, des petites nanas bien effacées. Ou s'ils prennent un mec, le mec il ne va pas être trop trop costaud. Moi je ne leur dis pas, c'est mon compagnon qui était président, je ne dis rien mais quand même ils font les recrutements tous ensemble, mais c'est troublant, de toujours prendre, et c'est toujours plus ou moins le même profil. Aux FIMR moins, mais quand même aussi, c'est toujours des très jeunes femmes, bon tu me diras, c'est normal par rapport aux emplois aidés, douces, assez effacées, pas du tout conflictuelles, franchement très chouettes je les connais toutes mais après pour leur tenir tête, parce que il faut aussi leur tenir tête aussi. Par contre à l'Union rurale on a Claire qui apprend à s'imposer, une super animatrice. Il y a Mathilde, alors Mathilde, les mecs sont toujours en train de dire : à ouais, elle nous fait chier, alors Mathilde tu vois c'est paf, c'est cadré, clac, clac, alors ils s'en plaignent tu vois. Claire qui est beaucoup plus non, non, ah mais elle a oublié ça, c'est pas grave. C'est vrai que pour les recrutements, ils prennent un certain profil sans s'en rendre compte, je pense que c'est tout à fait inconscient. C'est des choses que tu remarques, le soutien à l'installation que tu peux avoir par les agriculteurs, les gens investis etc., une jeune femme elle va être plus soutenue qu'un jeune homme. On va passer plus de temps qu'avec le jeune homme et on ne va pas lui parler de la même manière. Ça je l'ai relevé, j'ai fini par leur dire, vous ne parlez pas de la même manière à cette jeune femme et à ce jeune homme, comment cela se fait ? Ça a remué des trucs, c'est des hommes d'une cinquantaine d'année, voilà là tu retrouves quand même le truc protecteur, patriarcal...

Catherine : ça va être dur pour elle, pas du tout pour le jeune homme (rire), il faut la protéger...

Marie : et pourquoi ce ne serait pas difficile pour le jeune homme ? C'est aussi difficile pour l'un et pour l'autre, il n'y a pas de différence.

Silence 10'

Catherine : tout à l'heure tu parlais du cercle de femmes, c'est quoi exactement ?

Marie : ça tu ne le mets pas dans ton rapport.

Imin25 sur l'explication du cercle de femmes.

Catherine : c'est un espace où j'imagine quand quelqu'un parle ou expose quelque chose tu vois plus aussi comment, les filtres par lesquels on agit que tu vas pas faire ça toute seule dans ta vie quotidienne, repérer ça.

Marie : non, non, on est dans une société assez masculine, même si ça a tendance à changer, il y a des valeurs féminines qui arrivent mais on est toujours là-dedans, c'est long. Il y a quand même des régressions aussi. Tu vois ces manifestations à Lyon, c'est dingue, ici en Lozère il y a une remontée des mariages à l'église, les baptêmes religieux à l'Eglise, il y a un retour comme ça d'anciennes valeurs un peu inquiétant quoi. Après aussi tu as l'Islam...(1 :15 :45).

Catherine : toi, sur les questions de leader, dans ton parcours par exemple, tu as des gens qui t'ont marqué par exemple sur ces questions à un moment donné il faut prendre des responsabilités...

silence

Marie : des gens qui m'ont marquée (*silence*), non je ne vois pas vraiment. Il y a des gens que je ne connais pas personnellement. Tu veux dire que je connais personnellement ou...

Catherine : peu importe en fait, un peu qu'on peut appeler des figures d'autorité, mais pas autorité au sens de l'autoritaire mais de qui a un sens...

Marie : oui, oui, si je prends mon engagement, mon début d'engagement au parti de gauche, au Front de gauche, ça a été une femme, bon je pense que si j'avais été plus proche d'elle géographiquement je serais restée, c'est Corinne Morel Darleux, un peu connue, tu vas sur son blog « les petits poissons rouges » elle est très drôle, elle est iconoclaste cette femme c'est assez incroyable, elle fait de la politique mais d'une autre manière, c'est une bonne copine à Paul Ariès, oui Paul Ariès, ce sont des gens qui remettent en cause

le pouvoir central. Corinne elle est au parti de gauche, elle est secrétaire nationale à l'écologie, parti de gauche, voilà. Elle est conseillère régionale en Rhône-Alpes et elle est partie là-dedans et peut être qu'un jour elle en sortira et elle en aura une critique je ne sais pas, mais pour l'instant elle n'est pas là-dedans. Paul Ariès par contre il est très indépendant, il n'est pas encarté, il a une critique du pouvoir à l'intérieur du parti. Corinne, oui elle est venue animer un débat sur l'écologie ici en Lozère sur une assemblée citoyenne et voilà ça m'a donné envie de m'y remettre, parce que c'était une autre manière de faire et puis elle se réfère beaucoup à Gorce, c'est sa référence, écologie politique, ce qui s'appelle maintenant l'éco-socialisme et donc Corinne c'est une autre manière de faire de la politique, elle est très spontanée, elle est naturelle et ça m'a donné envie. Et puis aussi c'était une parenthèse à cette période électorale, tu sais il y a de la joie, etc., après tout retombe, le soufflet retombe (*rire*) il n'y a pas eu de grand soir, la routine revient, mais bon je suis ce qu'elle fait, elle continue, elle ne lâche pas. Oui, ces figures là... et moi il y a une figure que j'aime bien et là je trouve que écologie les verts ont fait une grosse connerie de ne pas le prendre c'est Nicolas Hulot. Alors très critiqué, parce que son passé voilà, mais ce mec là en attendant c'est un sacré passeur entre les gens, il arrive à faire se rencontrer des tas de gens différents et je me dis toujours si Pierre Rabhi a accepté de faire un livre avec lui, c'est que quand même Nicolas Hulot... c'est un médiateur, il ne va pas trancher, c'est pas noir, c'est pas blanc et mine de rien j'ai vu que récemment il avait invité Marc Dufumier à venir exposer sur le principe de l'agro-écologie au sénat, Nicolas Hulot et Marc Dufumier sont allés au Sénat ou à l'assemblée nationale, je ne sais plus et il y a eu toute une campagne citoyenne pour la PAC lancée par la fondation Nicolas Hulot et donc il est vraiment impliqué, mais il ne veut pas entrer dans les clivages. Ecoute, je trouve qu'il avance assez bien, il arrive au niveau de l'agriculture en tout cas et de l'écologie, bon ça va pas tout changer, mais il arrive à faire presser des choses. Pierre Rabhi, c'est pas la même chose, il n'est pas dans la sphère politique comme Nicolas Hulot, comme il dit je me suis présenté au... parce qu'il s'est présenté en 2002, je me suis fourvoyé ! C'est systématique, c'est un truc qui lui est resté là, un gros regret dans son parcours. (*silence 15'*) Ce ne sont pas des bagarreurs quoi. Quoi que Corinne, bon, un peu quand même, c'est une passeuse, elle a réussi, pas seule avec un autre, les assises de l'Eco-socialisme, tu peux voir les vidéos sur internet, c'était, je ne sais plus quand c'était, il y avait Hervé Kempf, Paul Ariès, des tas de penseurs écologistes, des tas d'associations etc., elle a réussi à fédérer comme ça plein de gens, c'est une passeuse, c'est quelqu'un qui relie. Pour moi un bon leader c'est ça, c'est pas quelqu'un qui dirige, c'est quelqu'un qui relie les gens les uns aux autres, qui produit, un peu une araignée qui tisse ses fils, qui tisse le réseau, c'est un travail très long. Et pareil, Corinne pff... dans les médias, c'est une bosseuse acharnée... ben non.

Catherine : toi, tu te qualifierais de leader ? par rapport à ce que tu dis, passeur...

Marie : non, alors les autres oui, mais moi-même non, je ne me vois pas du tout comme ça, alors que les autres me voient comme ça. C'est un besoin des autres, c'est un transfert si tu veux, me voient comme ça et du coup, comme moi, je ne me vois pas comme ça des fois je peux être très étonnée des réactions, des demandes qu'on a vis-à-vis de moi. Je ne comprends pas ou des reproches, ce que tu veux, mais moi je ne me vois pas comme ça. Les attentes, ou les critiques aussi, des critiques, j'ai même des jalousies, ça faut le dire...

Catherine : des jalousies ?

Marie : ah oui, oui, ça dans le milieu... je ne te parle pas de l'union rurale, dans les milieux militants, oui bien sûr. Il y a des gens qui ont peur qu'on leur fasse de l'ombre.

Catherine : donc si il y a des gens qui t'accordent entre guillemet l'autorité comme leader, comme meneur, passeur, peu importe même s'ils ne mettent pas de mots d'ailleurs...

Marie : il y en a qui ne veulent pas. Ils y en a qui te voient comme leader, ou leader potentiel et c'est ce que j'ai vécu, ils te voient comme leader potentiel et ils te disent aller il faut y aller, tu as vraiment les capacités, il faut que tu sois secrétaire etc. et moi je ne voulais pas être secrétaire et pour diverses raisons, parce que l'ambiance était tellement pourrie avec ces prises de pouvoir il était hors de question que moi je rentre là-dedans dans une ambiance comme ça, peut être plus tard et voilà. Par contre, les gens en place et qui eux justement tenaient à garder leur rôle, leur place et ne supportaient pas que j'aie des initiatives parce qu'ils se sentaient menacés. Ils sont là-dedans. C'est carrément une reproduction de l'entreprise, les mêmes stratégies qu'en entreprise, ou dans le milieu du travail. Tu as des petits chefs, après tu as le cercle dessous, la peur que quelqu'un prenne ta place, oui c'est dérisoire en plus. Moi je pense que l'on a beaucoup plus de marge de manœuvre quand..., tu peux faire avancer les choses quelque part, en étant nulle part. Le syndicat c'est différent, mais il ne faut pas être dans des partis, il vaut mieux être dans des associations et même syndicats, ça dépend pourquoi. On a plus de marge de manœuvre...

Catherine : tu le dis parce que pour toi aujourd'hui c'est sclérosé ces formes là...

Marie : ah oui, oui c'est complètement sclérosé et il y a un aveuglement des grands partis incroyable. Bien que la société civile est d'un côté, regarde il y a eu une grosse manif contre Monsanto (27 :50) à Lyon ils n'en ont pas parlé évidemment, plein de gens un peu partout en France, il y a une grosse partie de la société civile qui s'auto-organise complètement différemment à l'horizontal et puis tu as ces partis qui restent en cercles fermés, en microcosmes et à continuer dans ce même fonctionnement et ils vont dans le mur, ils

vont dans le mur, tous et ils ne se remettent pas en cause, c'est quand même schizophrène, parce qu'ils ont un discours sur la démocratie, voilà, le peuple et après on peut réfléchir, qu'est-ce que c'est que le peuple, actuellement qu'est-ce que ça veut dire, voilà le peuple, le bien, le bien du peuple. Mais au niveau des fonctionnements internes et des fonctionnements individuels, il n'y a aucune remise en question et du coup ça se reproduit, ça se reproduit... et il y a une compétition incroyable. Il y a une compétition dans ces milieux là qui est... (*silence 6'*) Moi j'ai été interloquée par, j'étais allée, comment ça s'appelle les journées du Front de gauche à Grenoble au mois de septembre l'année dernière et j'ai été interloquée par les tenues vestimentaires des femmes, pas des communistes, plutôt parti de gauche ou anti-capitalistes, des femmes assez, tu vois qui ont des responsabilités au niveau national ou régional, dans notre tranche d'âge, qui étaient habillées de façon, pas sexy mais avec des talons comme ça... c'était un défilé de mode (1 :30 :12). C'est curieux, à côté de ça tu avais le stand « Osez le féminisme » où là, ben non, tranquille, il y avait pas mal de nanas là qui avaient des fringues pas possible, et le soir il y a eu des prises de discours, il y avait une députée de l'extrême gauche portugaise qui était carrément en tenue de soirée, avec des talons comme ça, un décolleté, c'était très people quoi, moi j'aime bien observer ! Et là je me suis dis je pense que je vais rester un peu parce que en plus le soir...

Catherine : tu avais oublié tes talons aiguilles ! pour un truc du Front de gauche, j'avais pas pensé qu'il fallait prévoir ça dans son sac à dos...

Marie : il y avait des tas de trucs drôles, il y avait des ateliers sur l'écologie, sur l'agriculture et on était sur le campus Universitaire et là il y a un jardin que les étudiants ont mis en place, alors évidemment, moi je me suis arrêtée, j'ai regardé le jardin, on était juste quelques-uns à regarder ce jardin et plus loin tu avais des ateliers écologiques et personne n'avait fait attention à ce jardin... et puis oui, le soir, il y avait la soirée où on se retrouvait pour écouter de la musique et boire un pot et bien les secrétaires nationaux machins et tout ça, ils n'y étaient pas, je présume qu'ils étaient au restaurant, il y en avait un ou deux qui était là. Il y avait François Ruffin, il est très drôle François Ruffin celui qui travaille avec Mermet. Il est incisif, il observait tout ça avec son sourire cynique et bien non ils n'étaient pas là, ils étaient au restaurant. Et donc les jeunes femmes dont je te parle, elles y étaient aussi et j'ai trouvé que c'était un peu bizarre. Ça m'a fait drôle parce que c'est vrai que, j'avais été chez les verts où c'est plutôt tenue vestimentaire, les Trotski et là je me trouvais PS quoi. Les mecs bien oui la chemise blanche il n'y a pas la cravate, mais la veste noire, mais pourquoi toujours la chemise blanche et la veste noire ? Non, on n'en est pas sorti, il y a un refus des gens de tout ça. C'est clair. Ce qui est moche c'est que nous on réfléchit là-dessus, mais il y a des gens qui ne réfléchissent pas et qui se retournent vers le Front National, c'est ça le problème. Et bien tu vois, Marine Le Pen, elle est moins moquée que Ségolène Royale je trouve... elle n'est pas attaquée.

Catherine : sur le fait qu'elle soit femme en tout cas... pourtant ils pourraient, elle est blonde... Je ne sais pas si c'est lié aux types de femmes, oui, j'en sais rien, ce serait intéressant de creuser un peu ça. Dans un autre registre quand il y avait Arlette Laguiller, pour le coup, elle se faisait descendre aussi quand même là pour le coup mais à deux niveaux. C'est-à-dire à la fois en disant ce n'est pas une femme presque et en même temps sur le discours pas très reproductible d'une certaine manière. Mais c'est sûr il n'y a pas le même traitement...

Marie : après pour parler des hommes leaders, oui pareil, un homme leader moins offensif sera moins pris au sérieux qu'un homme plus offensif, enfin offensif je veux dire dans le bon sens du terme, pas violent, pas agressif tu vois, ni trop mou, trop mou...

Catherine : je pense que dans les associations effectivement il y a plus de possibilité de façons de faire différentes. Comment dire, ce qui nous est propre à chacun, notre façon d'être potentiellement ça laisse plus de place à des formes de leadership qui peuvent être, on peut être leader même si on... Et c'est moins figé. On va moins attendre de format type...

Marie : quoi que quand même... même dans les assos il y a quand même besoin d'une personne, d'une meneuse à qui se référer on tombe facilement dans l'abus de pouvoir, ça arrive vite l'abus de pouvoir dans les associations...

Catherine : oui, il n'y a pas de raisons d'y échapper plus qu'ailleurs.

Marie : il faut être très, très vigilant, tout le temps.

Catherine : moi, ce qui m'interroge, mais je n'aurais pas le temps de creuser plus la question, c'est les assos où il y a des personnes ou une personne un peu leader et qui n'arrive pas à passer la main, il y en a beaucoup mais c'est très interrogeant quand même. C'est sclérosant. Parce que il y a deux ans de ça, on m'a raconté un colloque je crois lié à l'économie sociale et je ne me souviens plus très bien du contexte, bref, il y avait une femme qui était présidente depuis toujours du planning familial de son département et là je me suis dis, il faut vraiment que les féministes, elles revoient leur copie ! Parce que elle laissait entendre que les femmes d'aujourd'hui qui avaient 20 ou 30 ans par rapport à elle qui en avait 60, quand même elles ne feraient pas du bon boulot. En gros elle disait, je ne laisserais pas la main parce que elles vont détourner le projet, elles vont détourner ce qu'est le pourquoi le planning familial a été créé et... je me disais, c'est juste inquiétant des attitudes pareilles.

Marie : d'autant plus qu'on ne vit pas actuellement ce qu'elle a vécu dans sa jeunesse...

Catherine : et c'est pas pour lui dire que ce qu'elle a fait était pourri et que...

Marie : elle s'agrippe peut-être parce qu'elle s'est identifiée au planning familial, c'est son identité et c'est là où ça ne va pas. Le problème c'est qu'il y a un surinvestissement et qu'elle se sent identifiée, qu'il y a des lacunes dans sa vie privée. Il y a énormément de personnes qui se surinvestissent dans l'associatif, dans le syndicat, dans la politique parce que du côté de la vie privée pour X raisons ou par peur du vide, par besoin d'être dans l'action tout le temps, tout le temps. Et du coup il y a l'impression que si ça, ça cesse ils ne sont plus rien. Ca c'est un boulot pour eux et ça ce n'est pas bon. Et elle ne veut pas lâcher parce que pour elle c'est son bébé et c'est une perte incroyable. Et c'est sûr que si ça arrive, que du jour au lendemain elle perd ça elle va déprimer à fond la pauvre.

Catherine : mais du coup ce qui est inquiétant c'est que ça dessert complètement le projet. Parce que le planning familial aujourd'hui si il a encore toute sa place c'est pas avec des discours comme ça qu'elle arrivera à toucher des jeunes femmes qui peuvent en avoir besoin et ça fait juste... pas envie de pousser la porte ! Non il faut du renouvellement.

Marie : oui, je vois tout à fait le genre de nana. J'en connais une qui s'occupait d'un planning familial d'ailleurs, qui a une soixante d'année aussi, c'est des jugements caricaturaux, à l'emporte-pièce, c'est vraiment pénible, je me souviens, c'était une du même genre qui m'avait sauté dessus parce que, on a eu un article sur « Rue 89 » qui se trouve qu'une photographe de « Rue89 » c'est une copine, elle est venue avec une journaliste et on fait un reportage sur (1 :40 :25) et c'était chez une copine et c'était tranquille et puis moi, c'était se réapproprier son existence, j'avais dit que je faisais ma lessive moi-même et puis je donnais un peu la recette et puis ce serait drôle pour lutter contre la consommation d'aller devant un lidl râper du savon pour préparer sa lessive, voilà c'était rigolo. Je te dis pas les commentaires sur « Rue 89 » et arrive cette femme, elle me saute dessus : mais comment vous pouvez dire quelque chose après tout ce que l'on a fait nous les féministes pour les femmes et tout ça, vous voulez nous faire retourner le linge au lavoir, elle m'en a sorti mais c'était dingue, je l'ai laissée parler, je me suis dit bon il faut que j'attende que... bon et je lui dis, mais j'ai une machine à laver madame, j'ai une machine à laver, je n'ai pas dit qu'il fallait retourner laver le linge au lavoir, moi-même je suis féministe, c'est simplement une critique de la société de consommation et plutôt que d'acheter, même si c'est bio, parce que la lessive bio c'est vachement cher, moi je n'en ai pas les moyens, donc tout ce que je peux faire moi-même je le fais, mais j'ai une machine à laver, même pour la vaisselle, voilà. Ah bon. Tu vois c'est une écolo donc c'est comme nous ramener à la bougie, là c'était nous ramener au lavoir. C'est vrai que dans des sphères écologistes radicales il y a des trucs comme ça et c'est vrai que pour les femmes ce n'est pas bon du tout.

Catherine : sauf si on pourrait dire par contre on y va à deux contrairement à il y a cinquante ans...

Marie : et comme le mec il est fort, il va couper le bois, comme dans le partage des tâches à la ferme. C'est pas que le but que lui te dise je ne veux pas le faire c'est que ça se fait automatiquement. Moi, tu vois je suis forte pour plein de choses, mais ça couper du bois je ne le fais pas. Automatiquement je vais faire des choses plus féminines que du chêne, ça ne me cause pas de problème, je sais pourquoi...

Catherine : oui tant qu'on est consciente de ce que l'on est en train de faire ça ne pose pas de problème, ça va...

Marie : oui, mais si c'est forcé oui automatiquement ça ne va pas. Moi ça me fait penser, avec le papa de ma fille, il me disait on va prendre des couches lavables, bon je l'ai regardé, je lui ai dit ok, mais ce n'est pas moi qui les laverais et donc on n'a jamais pris de couches lavables ! (*rire*) Ca a été vite fait. Non mais pour dire que c'est plus la même époque, nous les jeunes femmes aujourd'hui on n'est pas agressive, comme elles le sont, on n'est pas contre l'homme.

Catherine : non, et on ne veut pas prendre la place de l'homme. Moi à ce truc, je me suis dit en fait, c'est comme si c'était de la revanche, donc on va prendre la place et on va appliquer les mêmes choses, et moi je me disais, ça ne changera rien au final.

Marie : castratrices

Catherine : au lieu d'un homme ce sera une femme, ce sera les mêmes trucs hiérarchiques où de toute façon celui qui n'est pas dans la bonne voie il n'aura pas plus sa place qu'il soit homme ou femme en fait. Et peut-être qu'à l'époque il fallait y aller comme ça probablement tellement il y avait de chemin à faire, mais aujourd'hui tout a bougé quand même.

Marie : non, c'était nécessaire à l'époque, c'était une résistance...

Catherine : oui, oui, la loi de 1975, elle n'aurait jamais pu passer autrement que par... si il n'y avait pas eu un électrochoc comme ça.

Marie : on est dans autre chose où là, c'est effectivement plus aux hommes d'aller vers des valeurs féminines, oui mais nous aussi d'aller vers des valeurs masculines, comme je te disais pour s'imposer, pour être plus dans l'espace public, une bonne agressivité, tu vois, une adrénaline masculine. Donc nous on doit travailler là-dessus et eux ils doivent travailler sur leur partie féminine et après ça se rencontre. Et ça se fait, c'est vrai que... Claire l'animatrice de la Union rurale m'a dit : depuis que tu es au CA, que tu viens au CA, l'ambiance a changé, donc il y a quelque chose qui se passe, même si c'est lent

Cathy : par petites touches...

Marie : ils font attention, moins violents dans les paroles, ils s'auto-correctent « et les femmes », c'est marrant, ils féminisent, c'est drôle. Au début en rigolant je leur dis : là tu as oublié que... et puis maintenant c'est vraiment devenu un automatisme chez eux (1 :46 :36).

Pause d'une minute pour aller chercher une boisson

Marie : Ce qui est à craindre avec la crise économique c'est que tout ça, ça passe au second plan. Cette évolution des femmes, des hommes etc.

Catherine : pourquoi ?

Marie : parce qu'il y aura des priorités par rapport à la parité ou des lois, des trucs à améliorer, c'est qu'il y a des priorités d'ordre économique...

Catherine : comme là, ceux qui critiquaient la loi sur le mariage gay sur le fait que ce n'était pas une priorité par exemple, de dire, ce n'est pas ça les problèmes des français et que du coup...

Marie : et puis oui aussi, moins d'emploi, les femmes sont moins sur le marché du travail, plus à la maison, moins dans la sphère sociale... la problématique des femmes seules aussi.

Silence 5'

Catherine : je ne sais pas, en même temps je me dis... j'habite un village qui est en train de grossir parce que on habite trop proche de Clermont et je trouve qu'il y a quand même l'émergence de solidarité locale, de coup de main, je dis solidarité c'est un gros mot, mais de se faciliter la vie quotidienne.

Marie : et ça tu le vois dans ton village ?

Catherine : ce n'est pas simple. C'est encore très codé, je ne sais pas comment dire, c'est encore... on ne peut pas poser ça de manière rationnelle, je ne sais pas comment dire. Des fois je me dis : on se mettrait tous autour d'une table pour gérer nos problématique de garde, ou de... et bien voilà on gagnerait en efficacité et on pourrait planifier,

Marie : surtout pour les femmes seules

Catherine : celles qui ont des horaires de boulot complètement décalés et, alors ça par exemple pour le coup c'est totalement impossible. J'ai tâté un peu le terrain, avec l'entrée un peu copine et de se dire : tiens, toi tu as tel besoin, toi et moi aussi, si on posait sur un planning, peut-être, soit on pourrait se partager quelqu'un que l'on embaucherait, soit on pourrait se dire je viens te garder tes gamins à tel moment, mais c'est rentrer dans la vie privée et là je sens des résistances sur : c'est dire aussi sa vie personnelle d'une certaine manière, tu sens que ça touche des formes d'intime pour eux, que moi je ne mets pas à cet endroit là. Et en même temps il y a des choses qui se font spontanément, plus facile de : allô, là demain soir je suis coincée, est-ce que c'est possible ? On est quelques unes avoir fait un peu ça et avec des femmes avec qui je n'aurais pas plus d'affinité que ça.

Marie : ça c'est marrant, c'est surprenant, quelque fois il peut se passer des choses comme ça avec des profils...

Catherine : assez divers... C'est vrai que moi je suis assez déformée par l'associatif, c'est que j'aurais envie qu'on se retrouve, qu'on se dise c'est quoi les besoins et qu'on s'organise ensemble et ça c'est compliqué. Et ça c'est une question de par quoi il faut passer par plein d'étapes intermédiaires pour un moment se dire on peut se faire un peu d'efficacité. C'est ffff...

Marie : est-ce que ça se faisait avant ça, de toute façon, les grands-parents avant à la campagne étaient là, la grand-mère gardait les petits-enfants...

Catherine : et là j'ai été surprise, car une des maman qui une fois m'a sollicitée, elle a ses parents sur le village et justement je me suis rendu compte que même celles qui sont du coin, qui ont leur famille dans le coin, c'est une question d'autonomie qui se joue, ça je comprends tout à fait et elle ne peut pas te dire ça frontalement et elle ne me le dira pas comme ça d'ailleurs. Des fois, on se plein parce qu'on dit, nous on ne peut pas faire appel au coup de main de dernière minute de la maman, du grand-père, mais en fait en même temps on a choisi ça aussi pour avoir une certaine distance et que ça nous va bien en fait aussi.

Marie : oui, oui, c'est ça, ce n'est pas simple, c'est confortable, mais tu as plein d'autres problèmes avec. Moi personnellement je n'aimerais pas, ça serait trop invasif, c'est sûr. Dans notre petit réseau, on arrive à s'organiser. Alors nous, si on habitait en éco-hameau etc., ça roulerait, mais on est tous à plusieurs kms. On est plusieurs à avoir des enfants dans la même tranche d'âge, on les amène en vacances à tour de rôle, on se les garde, si il y a un problème, est-ce qu'elle peut aller dormir chez toi, on pratique ça depuis pas mal d'années entre nous. Mais on n'est pas les unes à côtés des autres, les uns à côté des autres. Et c'est vrai que si... moi l'éco-hameau, la communauté, j'ai un peu de mal avec, je n'ai jamais voulu rentrer là-dedans, parce que j'aime bien la solitude en même temps, mais j'ai ce réseau sur lequel m'appuyer, et pas seulement pour les enfants en cas de problèmes, je suis tombée malade, j'ai eu des coups de main pour le ramassage des légumes, quoi d'autre, tu n'as pas le moral, tu vas voir les copains, tu veux faire une maison, tu lances un avis chantier, tu as besoin d'un vélo, tu cherches un appart pour le boulot, j'ai trouvé un hébergement à Lyon comme ça, mais c'est intéressant on est proche mais en même temps distant. On n'est pas toujours les uns chez les autres et ça c'est une famille en fait, c'est une famille avec des avantages en plus de..., que tu ne trouves pas avec ta vraie famille. Le respect etc, non intrusion, etc. Moi ça fait quinze ans que je suis dans ce réseau.

Catherine : tu es arrivée ici en Lozère par hasard ?

Marie : je suis arrivée en 1998 avec le papa de Léonie, elle a 13 ans maintenant et on était en Allemagne. Enfin je l'ai rencontré en France, j'étais à Blois, il est facteur d'orgue, il construit et répare des orgues. (1 :55 :01) et je l'ai suivi en Allemagne et on travaillait pour une association d'Orgues de la région Centre et on a fait un inventaire des orgues de la région Centre et on venait souvent en France et on retournait en Allemagne rédiger le truc et travailler sur d'autres choses pour gagner de l'argent et un jour Franz a rencontré Bernard, qui a monté un atelier d'orgue ici en 1998 et comme moi, je me plaisais en Allemagne, mais pas tant que ça et donc on est venu en Lozère. Et puis après la vie a fait son chemin, on n'a pas fini ensemble, mais on a de très très bonnes relations. Je suis arrivée comme ça.

Catherine : par les orgues !

1 :56 :01 : *Echanges de coupés car portés sur des connaissances communes.*

2 :01 :04

Marie : oui tu as des coins où, le Cantal et tout, moi je n'ai pas envie d'y vivre, je me trouve très bien ici, notre chance c'est que c'est touristique, les baraques sont achetées par les étrangers, des hollandais et même le grignotage des terres agricoles pour les loisirs, oui, oui c'est un gros problème. Mais du coup, ça brasse, il y a beaucoup d'anglais, des hollandais qui s'installent ici...

Catherine : et ça ouvre forcément des questions. Moi je vois le village où je suis qui du coup explose un peu en population, O, c'est vers RM et là on voit où c'est juste la période la plus compliquée, c'est la transition, nous ça fait 15 ans qu'on est sur le coin aussi et c'était encore un trou perdu et on était quelques-uns à ne pas être du coin et là du coup c'est en train de brasser ça et ça crée des crispations là maintenant. Donc c'est mais... on faisait avant comme ça, même les parents d'élèves à l'école, on repère ça, mais si on fait un bal, parce que le bal c'est pour les conscrits, on va pas prendre ça pour... aider les jeunes à se pochtronner je pense qu'on peut ne pas prendre ça pour les projets d'école, ça serait pas mal quoi, ouais mais quand même, ici c'est traditionnel et on te sort des trucs : ici on faisait comme ça, ok.

Marie : moi j'ai connu ça même ici en amicale rurale où tu amènes des idées nouvelles. Moi ma petite marotte c'est d'amener le repas partagé. Oui mais ici c'est comme ça, les amicales rurales, non on fait un banquet. Alors le banquet, tu fais venir le traiteur, servi à table, oui mais bon, ce serait quand même sympa que chacun amène quelque chose et en plus il y a des étrangers et tout, ils amènent leur spécialité, oui, mais c'est moins bien, c'est moins chic. C'est vrai qu'un jour j'ai dit, c'est sûr tu trouves que c'est chic de tirer sur les prix, de faire venir un traiteur qui nous sert des trucs de merde, franchement il vaut mieux que chacun, et puis c'est le plaisir, c'est la convivialité, c'est le partage, le partage, créativité et action. Créer, créer son propre événement par soi-même, c'est difficile. Cela se fait plus facilement en ville. Mais non là, le banquet, assis, se faire servir après le concert. Quand tu fais un banquet, automatiquement les gens restent à la place, ça ne brasse pas. Tandis que le buffet, ça se rencontre, c'est le corps, c'est le corps qui parle. Le rapport au corps. Non mais le rapport au corps c'est vachement intéressant aussi. Je regardais le samedi soir au Vol du Papillon...

(Interruption chien 1'05)

Catherine : ah oui, oui tu ne vois pas ça partout.

Marie : oui, le rapport au corps. Oui, ben pareil pour en revenir sur le leadership, le rapport au corps. Alors pourquoi avoir toujours une tribune ? en hauteur ? pour prendre la parole ! Qu'est-ce que c'est que ça ! A chaque fois, je le fais systématiquement quand... je demande à ce qu'on se mette en forum (2 :05 :46) quand c'est possible matériellement, c'est toujours, ça ne va pas de soi. Ah non, A la fête de l'Union rurale, on n'a jamais fait ça, un peu bizarre et puis les gens prennent plus facilement la parole, allez on fait et effectivement ça se passe... tu as un leader, il avait Paule, il y avait une personne, il y a un cercle on en revient sur le cercle. Quand tu es en forum, tu as le cercle des intervenants et puis en général, tu as un deuxième cercle de personnes qui vont intervenir assez souvent et puis un troisième et puis tu as les plus timides, mais même les plus timides au bout d'un moment ils commencent... c'est important, le rapport à l'espace, le rapport au corps. Automatiquement quelqu'un qui est devant sur une estrade devant et les autres alignés en rang d'oignons et puis hiérarchique parce que devant tu vas avoir évidemment les leaders et puis après tchouc, tchouc, tchouc... c'est pas du tout la même relation à la personne.

Catherine : oui, oui, ça change tout pour la prise de parole, c'est pas pareil de se retrouver au fond où tout le monde va se retourner vers soi si on lève la main...

Marie : oui je ne pensais pas à ça de ce que tu dis, en plus ça, c'est terrible...

Catherine : alors il y en a qui vont chercher ça dans la pratique pour que justement tout le monde se retourne vers eux (*rire*), j'ai déjà vu ça des fois, lui, il a choisi sa place ! C'est comme avoir le dernier mot.

Marie : oui c'est stratégique ça, c'est souvent des emmerdeurs ! et bien c'est pas évident. Chaque fois il faut expliquer, ça ne va pas de soi (*silence 8'*). Il y a oui, comment faire en sorte que chacun puisse s'exprimer sans se couper la parole etc. ça non plus ce n'est pas évident. (*silence 12'*) Oui je repense à ta question est-ce que je me vois en tant que leader, c'est ça je ne me vois pas, mais les autres oui, j'ai vite fait de me retrouver à devoir prendre la parole avec les journalistes, tu vois. Ouais, ça s'est passé par rapport... Il n'y avait rien qui se passait par rapport à Notre Dame des Landes en gros en Lozère, alors bon, j'avais vraiment

envie qu'il se passe quelque chose et donc j'ai pris l'initiative d'appeler à une manifestation à Trifouillis contre l'aéroport. Il y a eu du monde tout de suite, mais automatiquement quand tu prends l'initiative tu es l'interlocutrice et à chaque fois qu'ils te voient après, c'est elle pas seulement les journalistes, tout le monde, j'avais beau dire mais non, il n'y a pas de porte parole dans le comité de Notre Dame des Landes, ça n'existe pas, mais quand même ils leur faut absolument un porte-parole... La personnification, elle arrive sans que tu t'en rends compte souvent. Et une fois que ça... on a fait trois manifs et quand j'ai vu qu'il y avait d'autres personnes qui s'impliquaient, moi ça me faisait vraiment trop de chose, je me suis reculée, mise en retrait et c'est quelqu'un d'autre qui a pris le relais. Bon là il se passe rien car il est hyper pris pour son boulot... Ouais, je trouve ça intéressant.

Catherine : pourquoi les gens, ils poussent un leader entre guillemet. Parce que finalement dans ce que tu dis, certes tu as une idée, ou une initiative mais qu'est-ce qui fait que les gens se disent... En gros il n'y a pas de leader sans personne guidée entre guillemet.

Marie : Parce que, ils voient en l'autre des compétences, des qualités qu'ils ne pensent pas avoir, c'est ça en fait. (*silence 4'*) Je pense que c'est ça. Après oui, c'est inégal, il y a des personnes qui ont plus de capacités, ça passe mieux et puis je crois qu'actuellement c'est un fait de société où il y a une ultra médiatisation, donc c'est bien d'avoir des personnes qui présentent bien, qui parlent bien etc. plus qu'avant. Il y a ça aussi, il y a ce besoin. Je pense aussi que c'est une manière aussi de se reposer sur les autres et de ne pas trop s'investir. Il y a aussi ça, ah bien oui, c'est souvent ça aussi, tu as beaucoup de critiques aussi quand tu es leader, voilà, oui mais faudrait faire si, faudrait ça etc. et moi ce que je dis toujours : et bien vas-y, pas de problème, vas-y, allez-y faites... et finalement il n'y a rien qui se passe et tu disais il y a des personnes qui ne lâchent pas, mais tu as des situations où ils n'ont pas le choix et si ils lâchent, ça se casse la gueule... Ben oui.

Catherine : il faudrait vérifier si il y a des points de non retour. C'est-à-dire, passé un certain seuil effectivement, si la personne s'en va ça se casse la gueule et qu'est-ce qui aurait pu se mettre en place avant pour que ça ne dépende pas de cette même ou seule personne et ça c'est compliqué.

Marie : c'est ce qu'on est en train de faire à l'Union rurale, on est dans une période transitoire, lui il s'en va mais il ne va pas s'en aller du jour au lendemain. Donc on a trouvé la formule... on en a beaucoup discuté de faire un bureau par un groupe resserré de cinq, une seule femme (*rire*). Il y a deux anciens et trois nouveaux et il va y avoir une passation et à un moment donné il va y avoir un nouveau porte-parole qui va se profiler. On fait une transition, ce n'est pas du jour au lendemain, on ne sait pas ce qui va en sortir, mais c'est intéressant. Mais si tu veux tu m'envoies un mail et je te tiendrais au courant, je pense que ça va bien se passer parce que on a tous notre personnalité différente, ça va faire un bon ensemble, ça devrait le faire. Mais c'est parce que on a un porte-parole qui n'est pas dans la personnification, il n'y met pas d'enjeux et il se rend compte qu'il est piégé. L'autre jour, je sais plus, j'ai vu quelqu'un de la DDT, alors vous avez trouvé un autre porte-parole ? Je dis non, et bien comment vous allez faire ? On fonctionne, même sur la partie transitoire ils veulent vraiment un nom !

Catherine : comme si on ne pouvait pas fonctionner autrement.

Marie : Il se rend compte Marc, que partout, partout, l'Union rurale c'est Marc, une question à poser, il faut téléphoner à Marc et tout le monde est responsable dans cette histoire.

Catherine : tout le monde a bien trouvé un arrangement dans cette affaire !

(*rire*)

Marie : il est malin, c'est très bien ce qu'il fait. Depuis plusieurs mois là enfin deux mois, avant il envoyait des mails, ils répondait aux mails, il s'exprimait et là de moins en moins donc ben... ou alors il met : moi je ne peux pas aller là qui y va ? Il a fait le coup pour demain après-midi, bon j'ai arrangé mon après-midi pour y aller. Voilà il nous met devant le fait accompli, d'une manière délicate, c'est vraiment bien. Non c'est vrai que là c'est un sacré mec. Ce qui est intéressant c'est que Marc il n'a jamais voulu avoir des responsabilités nationales, très local, bon un peu régional, lui non pas le national. C'est un bon leader. (*rire*). Mais c'est vrai je le connais depuis pas mal de temps, lui, oui les personnes qui comptent oui... Je ne me serais pas impliquée à l'Union rurale, s'il n'avait pas été là. C'est un peu embêtant par rapport à mon compagnon qui est à l'Union rurale, mais c'est parce que ça pose problème quand on est deux dans la structure syndicale, ce n'est pas simple. Ce n'est pas simple du tout. Tu vois l'autre jour, il a écrit un article, il est le chef de publication du journal, il a écrit un article, bon je sais qu'il y a un problème de formulation et je lui dis si tu veux je le relis, ah, non, non, je peux le faire moi-même, enfin tu vois tout de suite...

Catherine : oui, ce n'est pas évident...

Marie : oh la la on marche sur des œufs et on fait en sorte que... Là on est allé au CA ensemble, il y le prétexte de Léonie mais même, on va pas au CA ensemble tu vois, c'est un sur deux

Catherine : c'est l'un ou l'autre...

Marie : oui, c'est l'un ou l'autre. Ça me fait penser à un autre truc, les filles, les animatrices, depuis un moment elles avaient mis mon adresse mail parce que Paul ne lisait pas ces mails et donc, elles m'envoyaient les mails à moi, mais ça fait un moment que ça dure ... il y a des tas de trucs comme ça. Oui

donc Marc, moi je me suis retrouvée en 3ème position sur la liste, je ne voulais pas, je voulais que ce soit une femme mais éleveuse et on n'a pas pu, non elle voulait bien être après mais pas en 3ème position. Donc voilà en 3ème position... mais ça c'est passé comme ça, j'ai été vraiment... et c'est vrai que Marc fait tout pour me faire mon apprentissage, il m'explique les sigles, je ne connais rien, j'apprends tout. Il n'est pas du milieu agricole d'origine, il est parisien, il a fait de la radio associative, une radio libre, il a travaillé dans des assos, voilà...

Catherine : ça fait tout de suite mettre un rapport à un milieu nouveau, enfin à une position qui est différente...

Marie : donc ça se passe bien, ça devrait donner quelque chose de pas mal.

Catherine : et bien je prendrais des nouvelles ! ... Bon on a fait un bon tour !

Marie : oui c'est enrichissant pour moi, ça m'a amené à des réflexions sur ma place, justement quand on a abordé la relation avec les hommes dans le milieu syndical agricole là. Ce n'est pas évident.

Catherine : Ce n'est pas évident. Parce que ça... on peut jouer avec ça, des fois ça peut permettre une entrée en matière, il ne faut pas trop en jouer non plus et ça devient caricaturale et ça dessert le pourquoi on était là et ça, ça se travaille ou plutôt ça vaut le coup d'y réfléchir.

Marie : non mais d'abord, il faut que je maîtrise bien mon sujet (on a 7 ans) ou plutôt que je m'exprime vraiment sur ce que je maîtrise, l'agriculture biologique, le maraîchage et je m'investis en agriculture en difficulté, voilà, là je maîtrise bien et après sur d'autres choses je suis incapable, il vaut mieux que je la ferme plutôt que...