

Université de Strasbourg  
Facultés des Sciences de l'Éducation

De l'éthique de la résistance à l'éthique de la subversion,  
la construction d'un sujet politique féministe à travers la  
pratique du leader féminin

VOINEAU Blandine

Mémoire préparé sous la direction de Christian Lamy en vue de l'obtention du Diplôme des Hautes  
Études de Pratiques Sociales

Septembre 2016

# SOMMAIRE

Introduction

## PARTIE 1 : L'ACTRICE-CHERCHEUSE

Chapitre 1 : L'autobiographie raisonnée

Chapitre 2 : Le terrain de recherche

## PARTIE 2 : LA RECHERCHE

Chapitre 3 : Thèmes de recherche : pouvoir, domination, genre, sujet

Chapitre 4 : Méthodologie et matériaux

Chapitre 5 : Les théories de Michel Foucault et Judith Butler

Chapitre 6 : Leader, définition, postures, hiérarchies

Chapitre 7 : Le genre du leader

Chapitre 8 : Un sujet politique féministe

Conclusion

Bibliographie

Annexes

## Introduction

Je me suis inscrite au Séminaire Itinérant des Acteurs et Entrepreneurs Sociaux suite à des rencontres humaines autour du réseau des CREFAD. Dans une période de questionnement et de rupture professionnelle, cette proposition de formation m'est apparue comme une évidence et une continuité de mon parcours personnel et professionnel. Il permet de continuer cette envie de formation permanente qui m'anime depuis toujours : comment être en mouvement intellectuellement alors que l'action est incessante ? Comment donner du sens à nos actions ? Comment inclure le professionnel dans un engagement social plus global ?

Ce parcours de formation m'intéresse tant au niveau pratique que théorique. D'une part, les pratiques proposées conviennent à mes attentes et leur originalité ont grandement stimulé ma curiosité (co-formation, itinérance, adaptation aux thèmes, échanges d'expériences), d'autre part les schèmes théoriques me parlent profondément (valeurs éducation populaire, économie sociale et solidaire, écrire sa pensée, penser son engagement, transfert de savoirs, recherche-action). La mise à distance de mon terrain de pratique est quelque chose que je cherche à faire au quotidien, qui nécessite un cadre, du temps. L'itinérance est une des pratiques qui me semble la plus adaptée à cette démarche, et qui reproduit de manière physique et géographique, les étapes de la recherche et de son processus intellectuel.

D'un côté, je prends conscience de mon hyperactivité et je pense que faire une formation qui demande du temps disponible pour les séminaires, pour écrire et pour mettre à distance son action associative est une charge de plus dans mon emploi du temps déjà très encombré. D'un autre côté, j'apprécie le rythme et les contraintes dans lesquels nous avançons, ce déploiement sur trois années, l'écriture de textes-témoins, la tenue du journal de recherche et les fiches de lecture. Sans obligations ni sanction, cet encadrement précis et souple offre la possibilité de corriger nos questionnements, les affiner, tout en continuant à mener nos actions de terrain.

La première étape de la formation a été l'écriture d'un récit de vie. Ce récit de vie nous permettant de prendre du recul sur nous-mêmes, comme première étape de la démarche du chercheur-acteur. C'est l'écriture de ce récit de vie puis le commentaire de ce travail qui permettent de dégager un objet de recherche. Déjà sensible aux injustices dans le monde social, et notamment à la question des femmes et de la précarité, les pratiques militantes, en accord avec mes idéaux, ne m'ont jamais proposé d'espaces cohérents, de pensée et d'action pour m'envisager dans des luttes sociales de manière appropriée.

Des questionnements essentiels et redondants dans mes pratiques se sont révélés : comment penser la présence de la domination au sein des espaces qui dénoncent les dominations ? Comment agir hors norme de manière sereine et assumée ? L'objet de recherche des femmes leaders m'est apparu comme une occasion riche d'explorer les mécanismes de domination, afin de mieux comprendre les enjeux liés au pouvoir et au genre dans lesquels je me trouve ordinairement prise. L'articulation éthique et politique de l'exercice du pouvoir devient nécessaire pour élaborer la constitution d'un sujet politique féministe.

Je me pose alors la question du genre et du pouvoir, et de ce que cela peut produire dans le social. Les problématiques qui découlent de ce récit sont autour des femmes leaders, de leur posture, des hiérarchies qui existent autour de ces situations, de la constitution du sujet en tant que femme, et l'articulation que l'on peut imaginer entre éthique et politique, entre déterminisme et capacité d'agir.

Penser la constitution d'un sujet politique féministe m'offre des clés d'appréhension du monde dans un mouvement, un processus de transformation sociale, par une entrée particulière, celle des théories féministes, qui à l'aide d'une épistémologie des pratiques de résistance, soulèvent une pensée globale de dépassement des déterminismes sociaux.

Cet écrit est composé de deux grandes parties ; la première est une description de l'actrice et de son terrain, la deuxième est le récit de ce processus de recherche, la description de la méthodologie, du cadre théorique qui découle sur l'analyse des matériaux recueillis. Nous allons découvrir trois structures, et quatre figures de leaders féminins qui alimentent par leur pratique les éléments théoriques liés à l'exercice du pouvoir en tant que femme. L'analyse sera divisée en trois : une partie

sera dédiée à l'étude de l'exercice du pouvoir, une deuxième partie à la question du genre, puis une troisième partie à l'articulation entre éthique et politique, soit la constitution du sujet politique.

La particularité de ce travail est que le questionnement de recherche touche à notre intimité d'acteur-chercheur. Ce travail nous transforme et le processus de recherche rencontre d'autant plus de résistances qu'il s'agit d'une (trans)formation en profondeur. Cette recherche sur le leader féminin parle donc de mon parcours, de mes questionnements et de mes pratiques.

# PARTIE 1 : L'ACTRICE- CHERCHEUSE

## **Chapitre 1 : Autobiographie raisonnée**

La pratique de l'autobiographie raisonnée est une étape de travail qui a été précédée par l'écriture du récit de vie. Fondant la formation de recherche-action, le récit de vie est libre et entraîne l'émergence de thématiques récurrentes. La transformation du récit de vie en autobiographie raisonnée a été réalisée en fin de recherche afin de le relier aux thématiques en jeu. L'enjeu de ce travail est que le processus d'acquisition de connaissances intègre le sujet apprenant au lieu de le considérer comme un réceptacle ; plus que jamais chacun ressent la nécessité, pour comprendre ces évolutions et ne pas désespérer face au sentiment de déprise croissante sur la réalité, de mieux se connaître soi-même comme être capable de bâtir une volonté de changement social. Réaliser ce processus a été formateur et constitutif d'un moi en devenir : de l'actrice à la chercheuse.

Au milieu du foisonnement d'expériences et de l'enthousiasme à écrire, je dégage des lignes de fuites.

### **1 - Itinérance et construction d'un sujet indépendant**

Je suis née le 29 février 1984 à Paris.

Ma mère est née à Oran en 1950, en Algérie française. Elle est infirmière anesthésiste à la retraite depuis plusieurs années. Elle arrive à Marseille à douze ans après la guerre d'Algérie. Je la trouve féministe et autoritaire. Ses parents sont d'origine andalouse et vendéenne depuis plusieurs générations en Algérie. Mon père est technicien au ministère de la défense, issu d'une famille nombreuse de huit enfants, il est orphelin à trois ans. Ses parents étaient ouvriers et s'occupaient du cinéma de leur village de la banlieue nantaise. Cette famille modeste vit dans ce village depuis plusieurs générations. Mes parents sont de grands voyageurs, engagés politiquement à « gauche », sans être ni encartés, ni syndiqués. Ils sont très sociables et aiment faire la fête, ils sont pour moi le reflet de la « génération 1968 ». Leurs contradictions m'ont donné une capacité critique et une liberté de me fabriquer avec complexité. Ma sœur naît le 3 novembre 1987, elle s'appelle Ariane, nous sommes très attachées l'une à l'autre et vivons une relation fusionnelle.

L'itinérance est une pratique familiale très forte. A ma naissance mes parents achètent un camion Volkswagen transporteur dans lequel je vais passer beaucoup de temps lors d'un voyage en Afrique en 1986 puis, jusqu'à mes dix-huit ans, pendant tous les temps libres (week-ends, vacances scolaires). Lorsque j'obtiens la majorité, ce camion m'appartient pendant deux ans. C'est pour moi un repère, un habitat secondaire mobile et un mode de vie qui m'est cher, j'ai beaucoup de très bons souvenirs, avec la liberté que ça suppose, le peu de moyens, le mode camping. Je suis fière de cette aventure et je cultive la singularité de cette expérience, malgré le peu de souvenirs je sens les traces de ce voyages dans les goûts, les mouvements (danse et rythmes), la capacité à m'adapter dans des situations sans repères, la sensation de liberté, l'absence de peur, le goût de l'aventure.

Un autre voyage m'a fabriquée en tant que sujet. Je pars en voyage en Inde, à vingt ans, en sac à dos. Le voyage en Inde m'a permis d'une part de me sentir dans une position de faiblesse, ce qui n'a rien enlevé à mon goût de l'aventure et d'autre part de m'éloigner de l'envie de voyager comme touriste. Le concept de tourisme prend pour moi un sens contradictoire où se mélangent le profit, la domination des uns sur les autres, l'exploitation des hommes, un développement des rapports humains biaisés par le champ économique, qui prend trop de place à ce jour par rapport aux joies de la découverte de nouvelles civilisations et cosmogonies. Ce voyage m'a appris beaucoup de choses, notamment sur mes faiblesses, et une certaine conscientisation politique. Je reprends donc l'itinérance à une échelle nationale voire européenne, en camion, en voiture, en stop, en train. C'est une nécessité, je suis régulièrement en manque de mouvement, de temps de déplacement sans but précis.

La conscientisation politique prend sa source lorsque j'ai douze ans. Je comprends le travail de mon père et je me pose des questions sur ses contradictions. Depuis toujours, sur les petites fiches d'identité à l'école, j'écris comme profession pour le père : « technicien au ministère de la défense dans le service de la direction générale de l'armement. » Mon père parle peu, il est pour moi une encyclopédie, un appui scolaire, une des références de mon imaginaire politique libertaire et un exemple par son intelligence pratique et théorique. Je suis restée bouche bée quand j'ai compris réellement sa fonction, l'univers abstrait se concrétisait par une activité ne faisant pas de sens avec la personnalité de mon père, acteur de mon éducation politique gauchiste et libertaire. Pendant les dix années qui suivent cette prise de conscience, je le questionne sans arrêt sur cette contradiction et l'incite à changer de métier, il passe des concours pour me faire plaisir mais garde son poste qu'il

occupe encore aujourd'hui, qu'il considère comme un confort psychologique et une stabilité financière pour toute la famille.

Le processus d'autonomisation est primordial et enclenché très tôt. J'ai envie d'indépendance très jeune, à quinze ans je me sens capable de vivre à l'extérieur de chez moi. Ma sœur quitte le foyer avant moi, elle part en internat pour étudier la danse, elle en fera son métier, (aujourd'hui elle vit à Québec et danse dans plusieurs compagnies de danse contemporaine). Son départ est frustrant, elle me double, et on se sépare. Je dois rester dans le carcan familial où on m'interdit d'avoir toutes mes libertés avant dix-huit ans (sortie avec les copains, tatouages, piercing...).

A dix-sept ans je passe le BAC - que j'ai -, et le BAFA, je peux donc commencer à travailler, gagner de l'argent en faisant un travail où je me fais plaisir. Je rentre dans une compagnie de danse contemporaine. Parallèlement je travaille pour avoir une autonomie financière. C'est mon premier processus de création extrascolaire, ce n'est plus un exercice. On part en tournée plusieurs fois dans l'année, ça confirme mon amour de la scène et de la tournée.

Je loue mon premier appartement à Rennes à dix-huit ans, où je fais une licence de musicologie. Je continue à faire des aller-retours en Loire-Atlantique régulièrement, je garde mon employeur principal qui est le CLSH de la Baule. J'ai travaillé sept années consécutives avec le même centre par goût de l'équipe qui s'y trouvait, pour leur conception de l'éducation populaire et les valeurs qu'ils défendaient : confiance, cohésion et cohérence des équipes éducatives, engagement politique, et participation active des enfants, responsabilisation des parents. Il ne s'agissait que de processus, rien n'était acquis, la démarche toujours remise en question m'a plu et fidélisé à cette équipe.

## **2 – Vivre les normes entre performativité et subversion**

Mon parcours est hétérogène, les expériences simultanées sont éloignées les unes des autres. Lorsque je crée cette thématique, je veux parler des normes sociales en général, qu'elles soient liées à l'expérience du genre et de la sexualité, de l'éducation, de la mort, de la folie. J'ai côtoyé et je côtoie encore les frontières, les limites de ce qui est acceptable, accepté, et je raconte comment ça

s'est construit. Performer la norme c'est la reproduire, selon Judith Butler, si l'on performe de manière hétérodoxe, on subvertit celle-ci<sup>1</sup>.

Je reçois une éducation d'excellence et je m'y complais, je prends un an d'avance à l'école dès le plus jeune âge, je n'irais pas au CP car j'ai appris à lire seule, lors des lectures du soir avec mon père. En parallèle de l'école, je reçois une éducation de musique et de danse classique. Ainsi je passe quinze ans de ma vie dans les conservatoires de musique d'où je sors avec des diplômes de fin d'étude qui me permettent d'enseigner la flûte traversière et le solfège, ainsi que vingt ans de danse dont dix de classique avec les pointes et les tutus. A la pré-adolescence je diversifie toutes mes pratiques, cela correspond à l'entrée au collège. Je fais un collège en classe horaire aménagé musique (CHAM) où deux après-midi par semaine nous sommes de la 6e à la 3e au conservatoire, puis un BAC L option Musique. Je reste très bonne élève jusqu'au BAC.

Une construction genrée normative ? A 13 ans je vis ma première épilation à la cire et je refuse pour un bon moment de m'épiler de nouveau, je revendique le poil à l'adolescence, entre copines puis dans la sphère intime. Je ne comprends pas l'association de la souffrance physique au fait d'être présentable, jolie ou désirable. Dans de nombreuses situations je cherche à me différencier, à cultiver la différence comme un atout : je n'ai jamais eu de télé, j'assume les poils et le désintérêt pour la mode, je suis bissextille, j'ai un anniversaire tous les quatre ans, j'ai un an d'avance à l'école, je voyage en Afrique, etc. être différente, c'est la seule manière de pouvoir exister.

La mort, une expérience subversive ? En 2004, une amie très proche décède. Je prends une claque phénoménale. On se connaît de la naissance à sa mort, nos parcours sont parallèles, on se voit très régulièrement, on se nourrit l'une de l'autre de nos expériences, de nos questionnements, c'est un repère qui s'effondre. Mourir à vingt ans, c'est anormal et compliqué à accepter.

A partir de là, la perte et le processus de deuil sont des questionnements permanents dans mes trajectoires. Entre mes vingt et mes trente ans, une fois ou plusieurs fois par an quelqu'un que j'aime de près ou de loin (mais plutôt de près) meurt ; j'ai accompagné deux personnes en fin de vie, les morts accidentelles, les ruptures d'anévrismes, les suicides... Le processus de deuil est à chaque

---

1 Judith BUTLER, *Faire et défaire le genre*. Multitudes, 2004. Texte de la conférence donnée le 25 mai 2004 à l'Université de Paris X-Nanterre, dans le cadre du CREART (centre de recherche sur l'art) et de l'Ecole Doctorale « Connaissance et Culture », intitulée « Faire et défaire le genre (undoing gender) ».

fois différent mais de moins en moins difficile, c'est une expérience de la vie fondamentale, voire, dialectiquement, l'essence de la vie même.

La mort, la plus grande peur de notre civilisation, je n'ai pas pu l'ignorer longtemps. L'expérimentation de perdre n'importe qui, n'importe quand conditionne la pensée. Je me suis réapproprié la mort, en passant par une déconstruction de la conception chrétienne dominante dans l'environnement culturel dans lequel j'ai été éduquée. Elle existe maintenant comme une dialectique, une condition à la dynamique de la vie, de la construction, j'ai traversé des phases plus mystiques que d'autres, j'ai expérimenté plein de choses, je me suis approprié la mort et j'ai pris une distance avec la vie.

Et la folie ? A travers un stage au 3bisF (centre d'art contemporain dans un hôpital psychiatrique), je découvre l'antipsychiatrie, les alternatives à l'art-thérapie, et la philosophie queer (thème du spectacle de danse contemporaine sur lequel porte le stage). Ce stage marque une grande étape dans mon développement intellectuel, les ressources de réflexion qui apparaissent par la rencontre de cette structure, leur public et la compagnie Christophe Haleb continuent encore aujourd'hui leur cheminement.

Au même moment au niveau intime, je rencontre des hommes féministes qui font des réunions non mixtes, la chorale révolutionnaire, j'expérimente l'amour libre, l'homosexualité, la prostitution et je découvre les archives du CIRA (Centre International Des Recherches sur l'Anarchisme). Toutes ces explorations donnent lieu à des choix de vie et d'engagement encore d'actualité. Je commence à trouver des terrains de pratique où mes concepts intellectuels peuvent prendre forme.

Pour poursuivre mes études dans un cursus qui m'intéresse et changer d'air, je pars vivre à Marseille. Je m'installe donc à la maison rouge (cabanon dans la brousse) avec Robert, un allemand éducateur et bricoleur avec qui je vais apprendre beaucoup de choses sur l'auto-construction, dans une caravane que j'achète pourrie et que je retape, à quarante kilomètres de Marseille. Ce mode de vie me fait du bien, je peux m'extraire du chaos et de l'agressivité qui caractérisent la ville de Marseille. Au départ, on n'a pas l'eau courante, pas l'eau chaude, pas encore Internet, etc. Ç Maison rouge (cabanon dans la brousse) avec Robert, un Allemand éducateur et bricoleur avec qui je vais apprendre beaucoup de choses sur l'auto-construction, dans une caravane que j'achète pourrie et que

je retape, à quarante kilomètres de Marseille. Ce mode de vie me fait du bien, je peux m'extraire du chaos et de l'agressivité qui caractérisent la ville de Marseille. Au départ, on n'a pas l'eau courante, pas l'eau chaude, pas encore internet... Ca arrive au fur et à mesure où on habite là bas, pour Robert et moi c'est le paradis. Je retrouve la joie d'habiter de manière un peu dépouillée, de ressentir une grande liberté là-dedans et de le valoriser.

### **3 - Leader féminin : pratiques d'émancipation ou exercice du poue : pratiques d'émancipation ou exercice du pouvoir ?**

Le rapport à l'autorité de la mère : un bon entraînement de la pratique de résistance. Je considère l'autorité comme une projection des peurs de l'autre. Je ne reconnais pas son autorité, elle ne reconnaît pas mon libre-arbitre. Mes espaces de liberté sont donc l'école et les activités extrascolaires qui deviennent avec le temps des espaces d'épanouissement. Je prends le parti de déjouer son autorité et je développe de multiples stratégies.

Mon caractère volontaire m'amène très souvent à me présenter comme déléguée de classe, représentante de groupe, etc. J'y vois un intérêt dans la confrontation avec l'autorité et l'expérimentation des limites de cet exercice, le pari de faire bouger les choses m'exalte. Je continue à m'incruster dans les commissions de décisions et me confronte de plus près aux mécanismes de pouvoir et aux résistances face à une parole qui dérange, j'expérimente la faiblesse d'une voix sans importance, la lycéenne contre l'institution de l'Éducation Nationale.

A la sortie du lycée, nous sommes un groupe de copains liés par la musique. Je propose une action collective : l'organisation d'un festival en milieu rural à Saint-Brévin, au bord de l'Estuaire de la Loire. On porte le projet surtout avec Sylvain, mon compagnon, il s'occupe de technique et moi de coordination et des finances : l'association Assaut Phonik naît de pair avec le festival Chaos Festif qui a lieu en 2003, 2004, 2005. Tout le monde s'implique à sa manière et cela fonctionne. La troisième année on accueille 2000 personnes. J'apprends par l'expérimentation et cette méthode intuitive me fascine, je prends beaucoup de plaisir à regrouper des gens pour faire la fête, à partager des moments constructifs, je ressens mes premiers stress de responsabilité, je suis présidente de l'association.

J'ai le sentiment, de quinze à vingt-cinq ans, que je suis capable de tout, que tout est possible et les freins que je rencontre, je m'en empare pour les tordre et les dépasser (je verrai plus tard que je ne fais cela qu'artificiellement dans un premier temps...). Je me dépasse, dépasse des limites. Je suis dans une posture de guerrière et de don, j'ai l'impression de faire autant pour les autres, voire plus, que pour moi. Cela ne posera de problèmes que plus tard : pourquoi me fuir dans la volonté de faire croître/accoucher d'autres que moi ? Avec le recul j'ai l'impression d'avoir téléchargé tout ce que je pouvais (activités, expériences, émotions) et que je me suis penchée sur les fichiers dix ans après pour trier, jeter, classer, en tirer des choses.

Au lycée, puis à l'université, puis en parallèle de mes expériences professionnelles, je développe mes pratiques artistiques avec passion (chant, flûte, musique classique ou autre), on monte des groupes entre amis... J'ai porté plusieurs projets associatifs ou de réseaux mais jamais de projets artistiques où je suis moteur. Je me produis régulièrement sur scène avec des projets de plus en plus proches de mes envies, je me fais vraiment plaisir. Je considère déjà que le plaisir est une condition de ma motivation et de mes actions.

A Rennes, lors de mon cursus universitaire, je continue l'épanouissement total et la découverte de nouvelles choses. Je travaille pour les cantines scolaires, les accueils périscolaires, je remplace un professeur de flûte (je viens d'avoir mes diplômes), je donne des cours de solfège aux étudiants qui ne connaissent pas, je pose nue aux Beaux Arts, je rentre dans un projet de création d'un lieu collectif, j'organise des concerts de punks, j'entre à la CNT<sup>2</sup> pendant le conflit LMD<sup>3</sup>, événement très constitutif de mon parcours politique.

En 2007, alors en cursus universitaire pour obtenir un master en théorie et pratiques des arts option médiation culturelle de l'art, je rejoins l'équipe de l'Embobineuse. L'Embobineuse est un lieu de création indépendant et expérimental qui a ouvert ses portes en 2005. Je vais à leur rencontre pour faire un stage, dans un premier temps, qui m'est refusé par l'université. Il faut dire que le lieu a une réputation à son désavantage de lieu scatophile de par des programmations de performances hors normes. J'écris un mémoire sur la réception de la musique expérimentale en fonction des contextes de diffusion, par une comparaison entre les mêmes concerts aux GMEM<sup>4</sup> et à l'Embobineuse. A

---

2 Confédération Nationale du Travail : un syndicat révolutionnaire, anarcho-syndicaliste

3 Réforme universitaire Licence Master Doctorat

4 Groupe de Musique Expérimentale de Marseille, centre national de création dédié à la musique contemporaine

mon arrivée, l'administrateur s'absente pendant plusieurs mois, je me retrouve à le remplacer, à un poste-clé de la structure, je prends cette mission au sérieux et je fais de mon mieux (comptabilité, contrat, dossier de subventions, salaires, coordination des soirées). J'ai un peu d'expérience, je me sens à l'aise très rapidement et j'apprécie la confiance qui m'est attribuée.

Après un an de bénévolat à porter l'administration de l'Embobineuse, j'annonce mon retour en Bretagne mais ils me proposent un contrat pour que je reste. J'accepte et je rentre à 200 % dans la structure pour une aventure qui se terminera quatre ans plus tard. Je prends de grandes responsabilités, j'arrête mes pratiques artistiques pour m'impliquer dans celles du lieu, je m'intègre très bien dans ce groupe affinitaire, je réalise un peu l'utopie collective d'un lieu d'expérimentation sociale où habiter, créer et produire sont au centre, j'apprends énormément tant au niveau humain, que professionnel, éthique ou esthétique.

J'apprends sur les stratégies de prise de pouvoir, d'egos, sur les comportements addictifs au travail, à la drogue, sur l'incapacité à prendre du recul, sur les modèles économiques, sur la dynamique jour et nuit, être sur le pont à toute heure, le non-rythme, sur la mise en légalité partielle d'une activité où petit à petit, sans vraiment en prendre conscience ça se normalise, où finalement le collectif est un leurre et chacun cherche de la thérapie, ou de l'insertion, une reconnaissance. J'ai surtout appris encore une fois sur mes limites, physiques cette fois-ci. J'ai voulu changer trop de paramètres dans ce collectif que j'ai idéalisé au départ. Je me suis trompée, j'ai pris ma claque et j'ai appris plus que jamais sur ce que j'ai envie de défendre, surtout sur ce que je n'ai pas envie de valider de manière inconsciente. Et pourquoi.

En quittant ce projet, j'émetts quelques critiques : je trouve que le collectif est centré sur lui-même, le manque de recul et de références ne nous/les font pas sortir de leurs schémas répétitifs.

Pendant cette période j'ai monté un spectacle avec Nicolas (co-fondateur de l'Embobineuse) de performance poético-erotico-chamanique, une sorte de messe des morts, un hommage à nos morts. Ce duo texte/chant m'a poussé à affirmer ma créativité, aux côtés d'une forte personnalité, pour équilibrer le duo. Ce spectacle est pour moi une étape, un processus, un espace d'épanouissement, il fait sens dans mes pratiques, dans mon histoire et dans la proposition pour le public. On l'a beaucoup tourné en phase de construction (80 dates) dans les réseaux café-concert, squats, petites

salles, etc. Depuis qu'il a atteint sa forme finale, on l'a abandonné, parce qu'on ne sait pas comment le proposer, à qui, dans quels réseaux de diffusion, etc.

L'Embobineuse fait partie d'un collectif d'associations relevant de l'économie sociale et solidaire, à Marseille qui s'appelle Mesclun. Ce collectif rassemble dix-huit associations.<sup>5</sup> Celles-ci désirent mutualiser des bureaux, du matériel et de la matière grise. Je préside ce collectif également pendant un temps. Je découvre l'économie sociale et solidaire, les réseaux associés, j'y trouve des réponses pour mener des actions sans trop de compromission, j'y puise une richesse qui alimente mon hyperactivité du terrain ; je deviens occasionnellement intervenante dans des colloques, des séminaires car je suis identifiée par les acteurs du territoire comme une personne ressource et activiste de la sous-culture.

Dans la même dynamique, je suis sollicitée pour accompagner un projet de festival pour soutenir Radio Galère, radio militante et indépendante marseillaise qui existe depuis trente ans. Je me retrouve à former trois étudiants à la mise en place d'un événement de moyenne envergure (2000 à 5000 personnes) où nous avons rassemblé tous les collectifs militants et politisés de l'agglomération. Le contenu est un forum des expressions populaires où se tiennent des débats sur des sujets d'actualité, un village associatif, des écoutes de documentaires sonores radiophoniques et des concerts et spectacles. J'ai été très impliquée dans ce festival « Paroles de Galère » pour lequel je me suis engagée bénévolement pendant trois ans à la coordination générale.

Le rapport à l'institution dans ces activités n'a pas été facile à appréhender avec si peu d'expérience malgré ma clairvoyance. Ce sont les innombrables situations de tensions qui ont produit l'épuisement de mon activité à l'Embobineuse. Il faut dire que, en plus des financeurs à qui il faut parler de manière lisse d'un projet chaotique, j'ai essuyé un contrôle fiscal, un contrôle URSSAF et un contrôle CAF : inutile de préciser que nous étions limités à tous les niveaux. La pression est trop importante, je craque et me désengage de tout à l'automne 2011.

---

5 Inter-made, La Kuizin, Marsnet, Envisages, Citoyens de la Terre, Gay Provence, Initiatives Europe Conseil, L'Embobineuse, Access Equilibre, Assama, Caravane Kafila, Eco-Sapiens, EPICE, GRUIK, La Boutique Ecologique, Récits, Recyclodrome, ZimZam

## **4 – Retour critique de mes expériences : la déconstruction des croyances et l'auto-critique**

L'hiver 2011, je traverse une crise de sens, je ne veux plus du tout travailler/agir dans les milieux de l'art ou de l'économie sociale et solidaire usurpée. Je décide de prendre une pause dans mes activités, du repos et du recul. Il me faut six mois pour m'extraire de toutes mes responsabilités. Je réalise que je suis hyperactive et que je ne prends pas assez souvent le temps de questionner mes pratiques, temps que je prenais lorsque j'étais étudiante. Je remets en question mon hyperactivité.

Ma décision de quitter l'Embobineuse est très difficile : comment partir de ce projet fragile sans savoir si quelqu'un peut le récupérer et le faire avancer après mon départ ? Cela relève d'une décision très individuelle et ne prend pas en compte le besoin du projet, du collectif. C'est la première fois que je me trouve dans cette situation où je me sens coincée et dans la nécessité de partir. Je me convaincs que je dois quitter ce champ d'activités et comme justification pour m'extraire, j'argumente que je souhaite me réorienter dans le soin et dans les plantes, faire une formation.

Je passe l'hiver 2011/2012 à écrire, lire et me poser des questions sur le sens que je donne à ce que je fais, pour qui ? Pourquoi ?

J'arrive à la conclusion que la reconversion est un peu hâtive, que les formations envisagées ne correspondent pas à ma recherche, je vois l'aspect négatif du remplacement à la mode des médicaments par les plantes sans développement d'une nouvelle pensée du corps et de ses multiples problématiques. Je réalise que pour travailler en me faisant plaisir, ce serait peut-être pertinent d'utiliser mes compétences. Je garde mon envie de reconversion pour plus tard et décide de réactiver les réseaux de lieux de musiques indépendantes. Cela me conduit à La Meson, petite salle de concert en centre ville de Marseille, c'est également une école de danse flamenco et une structure de production de tournées et d'événements à grande échelle. Je prends donc un poste hybride de coordination de projets, de recherche de financements, et de diffusion de projets artistiques en France et à l'étranger.

Je reprends un rythme de surmenage où j'accumule travail salarié (Meson), travail de création (nouveaux projets), pratiques artistiques (flamenco), un lieu d'habitation collectif (Data) et une formation (DHEPS, diplôme des hautes études de pratiques sociales). Je pense venir chercher une posture qui m'habite déjà de recherche permanente, un moment de recul pour pouvoir penser et ne pas se laisser emporter par des engrenages et automatismes inconscients.

Je vis à Data. Data est un local associatif dans lequel se trouve une médiathèque de disques surtout (il y a un fond de deux cent vinyles) et on y organise des concert de musique expérimentale. Je n'ai pas le temps de participer à cette association de manière active mais y vivre c'est déjà agir. L'association ne pourrait pas payer le loyer seule, aucun financement n'est demandé et être locataire de cet espace « sans confort » permet à Data de mener une activité libérée d'un certain nombre de contraintes.

Pendant la formation DHEPS, je monte une compagnie de performance, « la fêlure », avec quatre autres femmes. Nous réalisons un spectacle sur la prostitution qui aujourd'hui est diffusé dans différents réseaux en France. C'est une étape significative d'émancipation pour une création collective et très proche de mes envies propres. Je suis certainement encore dans une posture de leader alors que je cherche à y résister. Je suis celle qui a le plus d'expérience artistique, technique et administrative. Je développe en parallèle une pratique active de ma recherche et une recherche-action.

Nombre de mes expériences ont un point commun : elle ont été menées par des femmes. De mon employeur de BAFA à mes propres expériences de leaders, à l'Embobineuse, toutes ces expériences sont constituées d'un leader féminin. Je me pose alors la question du genre et du pouvoir et de ce que cela peut produire dans le social. Les problématiques qui découlent de ce récit sont autour des femmes leaders, de leur posture, des hiérarchies qui existent autour de ces situations, de la constitution du sujet en tant que femme et l'articulation que l'on peut imaginer entre éthique et politique, entre déterminismes et capacité d'agir.

Dans ces trois associations je suis une participante qui peut prendre un rôle de leader par intermittence. Notamment lorsque le leader n'est pas en présence. Il est nécessaire de préciser à ce

stade de travail que j'ai aussi dans mes ressources des expériences en tant que leader. Je ne me réfère pas à celles-ci de manière méthodologique, mais elles sont constitutives de mon expérience et donc d'un certain savoir, savoir-faire, savoir-être qui aura certainement une influence sur mon travail de recherche. Ces expériences sont un des fondements de la motivation de ce travail, et un éclairage empirique qui facilitera l'émergence des intuitions de recherche.

L'autobiographie raisonnée donne à lire sur la construction d'un sujet dans un contexte politique et social. Mes expériences professionnelles, artistiques, militantes et humaines ont participé d'une construction complexe, contradictoire. Malgré un résumé, on sent que l'hyperactivité et la saturation d'événements ont souvent pour conséquence un goulot d'étranglements. J'ai trente-deux ans, je termine cet écrit à la limite des délais et je suis toujours dans la tentative de ralentir un peu...

L'acteur a été décrit au moyen d'une autobiographie. Nous allons maintenant décrire le contexte de la recherche-action, dans quel terrain social l'acteur se meut. Nous avons pu en avoir des prémisses, nous allons, dans la prochaine partie de ce travail, en avoir les détails.

## Chapitre 2 – Le terrain de recherche

La recherche-action suppose la mise à distance d'une action pour l'analyser, la critiquer, la problématiser. Décrire son terrain de recherche c'est ancrer la recherche dans le social, c'est produire du savoir à partir des pratiques.

Mon terrain est constitué des associations dans lesquelles je suis impliquée, à des places différentes, qui ont en commun d'être menées par des femmes, d'être localisées à Marseille et d'œuvrer dans le domaine culturel.

Le terrain porte sur trois associations où ma place est différente. *La Mesón* m'emploie ; *l'Embobineuse* m'a employée les années passées, je reste membre de son CA et utilisatrice du lieu, je deviens présidente de ce lieu au cours de la démarche de recherche ; je suis impliquée de fait dans *Data* puisque j'ai vécu en tant qu'habitante et vécu en tant qu'habitante pendant le processus de recherche-action. On peut noter ici que je suis impliquée de près dans mes terrains et que cela me demande un réel effort de me distancier de celui-ci, ainsi qu'une particularité de grande proximité quant à la compréhension des faits, des pratiques et des acteurs.

Je vais commencer par tenter d'identifier les éléments de contextes et de pratiques partagés par ces trois associations. Il s'agit alors de délimiter ce qu'elles ont en commun du point de vue du monde, avant d'entreprendre leur description plus individualisée.

### 1 - Dénominateurs communs

- Le leader féminin : Ce point commun entre les cas de mon terrain est la source de mon questionnement. Ces structures sont menées par des leaders féminins, trois femmes entre trente et quarante ans, mobilisées autour de ces projets depuis plus de dix ans ou moins d'un an. Le terme de leader est une utilisation par défaut, je ne trouve pas de vocabulaire qui me convienne *a priori* pour parler de femmes qui investissent un rôle de pouvoir au sein d'une organisation avec un statut à chaque fois différent et une fonction de moteur. C'est donc par leur similitude de rôle et de fonction que je les regarde chaque femme.

- Le statut associatif : la Meson, l'Embobineuse et Data sont des associations loi 1901. Ce sont des lieux associatifs qui sont ouverts au publics et proposent des services pour leurs adhérents dans un objectif d'émancipation individuelle et collective, sans but lucratif. L'identité commune de ce point de vue-là serait la mise en place d'espaces collectifs non commerciaux, dans une démarche d'opposition à la consommation de masse et à la marchandisation de la culture.

- L'horizontalité : L'horizontalité comme recherche de fonctionnement collectif. L'organisation à plusieurs, et notamment dans les associations, est traditionnellement hiérarchique et répond à des normes de gouvernance verticale. Les associations dont il est question ici ne sont pas dans une démarche de gouvernance verticale mais plutôt dans une recherche de mettre tous les participants dans une même capacité décisionnelle. Nous pouvons apparenter cette démarche aux pratiques autogestionnaires. Étymologiquement, l'autogestion est l'action de gérer par soi-même.

Je considère ces associations comme relevant d'une démarche autogestionnaire dans la mesure où elles ne respectent pas la règle associative qui veut que le conseil d'administration et le bureau soient des décideurs et les employés des exécutants. Il se pose d'ailleurs, à mon sens, un problème éthique et politique. Ce sont les personnes impliquées au quotidien qui prennent les décisions, les bénévoles sont consultés, l'autorité est plutôt attribuée en fonction du temps dédié à l'activité et à l'implication individuelle. Data est la seule association qui n'a pas de salarié. L'Embobineuse a entre un et cinq salariés selon les périodes de manière inconstante, La Meson a eu deux puis quatre, puis six salariés. Ce qui prime, mise à part la prise de décision par les salariés, c'est également la notion de consensus dans la prise de décision collective, exercée de manière plus ou moins radicale selon les collectifs. On est plus proche d'une démarche coopérative, ce qui met en exergue le décalage entre le statut et la pratique. Le statut associatif n'est qu'une vitrine, il permet une flexibilité si grande que les personnes physiques qui agissent derrière une personne morale telle que l'association s'organisent selon leurs propres valeurs. Le statut de coopérative est cependant considéré comme trop lourd ou inadapté par les personnes qui agissent dans ces collectifs.

- Art et Éducation populaire : Cette dénomination est trop large pour être satisfaisante, mais elle a l'avantage de nommer un champ d'activité qui peut rassembler ces trois activités. La Meson, l'Embobineuse, et Data agissent dans le domaine artistique avec une intention et des outils de

l'éducation populaire, défendent des valeurs qui posent régulièrement question dans les pratiques artistiques.

L'histoire politique en France a un héritage d'excellence artistique dont découle une dichotomie encore active aujourd'hui entre d'un côté la culture officielle, de qualité, pratiquée par des artistes et de l'autre la culture du peuple, nécessairement amateur, qui relève du loisir, voire du divertissement par opposition à une production de qualité et reconnue. Cette différenciation se retrouve dans le vocabulaire institutionnel et la formulation des politiques publiques, dans l'organisation structurelle de l'éducation (conservatoire d'un côté et maison de quartier de l'autre), dans la législation portant sur les pratiques amateurs. On peut également dire que cette distinction informe nos représentations de l'art.

Les trois associations ont une pratique de l'art et de présentation d'œuvres à des publics et revendiquent une qualité de programmation. La qualité n'a pas la même définition chez les uns et les autres. De même, les trois structures travaillent avec les émergences et les amateurs. Les actions artistiques portées par elles tentent de démentir cette distinction en montrant qu'une alliance entre la qualité et le populaire est possible et désirable. Ces associations ont donc en commun leur capacité à défier le politiquement correct de la culture officielle pour s'inscrire dans l'éducation populaire en termes de soutien aux pratiques artistiques de tous (amateurs, professionnelles, art brut...), avec des outils adaptés à tous (transmission, médiation...) tout en défendant une exigence et une radicalité esthétique.

Dans le cas de l'Embobineuse et de la Meson, cette démarche est légitimé par l'institution car les structures associatives sont soutenues financièrement pour le contenu de leurs actions. Dans le cas de Data, l'anonymat reste le maître mot et la reconnaissance de l'institution n'est pas recherchée. Pour les hiérarchiser, on pourrait dire que la Meson est la mieux reconnue par l'institution aujourd'hui, l'Embobineuse est moins soutenue car elle correspond moins aux normes administratives et Data reste invisible aux yeux des institutions locales, régionales et nationales.

- Engagement politique, projet politique : L'engagement politique a déjà été énoncé par le choix de la forme d'organisation autogestionnaire par exemple ou dans le positionnement entre culture officielle et éducation populaire. Il se manifeste dans l'organisation même du collectif que ce soit

dans les textes et/ou dans les pratiques. Au-delà des variations qu'il nous faudra préciser par la suite, les trois associations que nous étudions partagent la référence à l'« organisation libertaire de gauche »<sup>6</sup>. Selon Kitschelt<sup>7</sup> l'organisation libertaire de gauche se décline selon six critères. En ce qui concerne le terrain qui m'intéresse, je n'en garderai que quatre : pas de barrière à l'entrée, pas de statuts formels, pas de division du travail, les droits au sein du groupe sont exercés par la participation et non à travers des instances représentatives.

- Marseille : Les trois associations se situent à Marseille, dans des quartiers différents. La ville de Marseille a de nombreuses particularités, notamment dans le rapport à la loi, un peu décalé par rapport au reste du territoire national. Je m'appuierai sur l'ouvrage d'Alessi Dell'Umbria, *L'histoire populaire de Marseille*<sup>8</sup>, pour caractériser ce contexte spécifique et les conséquences du flottement existant dans l'application de la loi. Les autorités politiques de Marseille se consacrent principalement à la traque des étrangers illégaux, délaissant la surveillance et la répression des espaces occupés par les associations qui m'occupent. Elles profitent dès lors d'une certaine tolérance et peuvent continuer à exister plus ou moins discrètement malgré l'indétermination relative de leur statut légal au regard d'une application stricte de la loi (normes de sécurité, accueil du public, institution fiscale).

Les cas étudiés ne sont pas tous égaux en terme de conformité à la loi. La Meson est aux normes de sécurité (ERP L4, 50 personnes), en tant que petit lieu. Elle répond à une réglementation plus souple. L'Embobineuse est un plus grand lieu, et une ancienne usine, la démarche de mise aux normes est difficile et l'équipe a rencontré de nombreuses difficultés. En mai 2014, le lieu n'a toujours pas l'autorisation d'ouvrir ses portes au public. Aujourd'hui l'autorisation a été obtenue. Quant à Data, l'équipe n'a réalisé aucune démarche de mise en conformité du lieu pour l'accueil du public, mais il existe une conscience et donc une prévention des risques liés au feu (électricité aux normes, extincteur, évacuation du public).

---

6 Loïc BIELMANN, - *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreints refusant la hiérarchie*, 2001. Mémoire, Institut d'Etudes Politiques de Rennes.

7 Herbert P. KITSCHOLT, "Political opportunity structure and political process: antinuclear movement in four countries" in *British Journal of Political Science* 16 (1986):57-85

8 Alèssi DELL'UMBRIA, *Histoire Universelle de Marseille de l'an mil à lan deux mille*, Editions Agone, 2006.

## 2 – Particularités

### 2.1 – L'Embobineuse

#### Historique

L'Embobineuse est une association située dans le quartier de la Belle de Mai, au 11 boulevard Bouès, qui soutient la création expérimentale et l'art brut. L'association est bailleur de l'appartement situé dans la continuité de l'immeuble et sous-loue des espaces à des artistes dits « en résidence » (2e et 3e étage). Le lieu a été créé par un couple : Colette et Nicolas. Une équipe de sept associés ont acheté le bâtiment en 2013 sous la forme d'une SCI (Société Civile Immobilière). On peut identifier ce lieu comme un lieu anti-psychiatrique où des personnes marginales trouvent un épanouissement, et, selon les besoins, un revenu.

L'Embobineuse a ouvert en 2004 avec un concert de Jean-Louis Costes. Le collectif qui s'est créé autour de ce projet est affinitaire, tous sont bénévoles. Ils ont en commun un goût pour l'expérimentation esthétique hors circuit institutionnel et des pratiques quotidiennes de gestion des tâches et de vie en commun relatifs notamment à l'idée d'autogestion. A partir de 2006, une petite équipe de salariés se met en place. Les premiers emplois sont un régisseur, un administrateur et un chargé de développement. Tout le monde est en permanence sur les lieux et il n'y a pas d'assemblée. Les salariés et les bénévoles ont le même statut.

En 2007, transition. Une crise humaine se déclare, Nicolas et Colette se séparent, le chargé de développement démissionne, le groupe et l'activité sont fragilisés mais perdurent cependant. Beaucoup de conflits ont lieu, plusieurs personnes quittent le navire, Colette reste, les hommes partent. Il faut reconstruire.

En 2008, une nouvelle équipe se met en place : une nouvelle administratrice embauchée (moi-même) après un an de bénévolat ; un nouveau président impliqué, qui prend la place d'une présidente prête-nom. Une nouvelle dynamique bénévole. Un roulement d'équipe s'opère mais reste dans le cercle de connaissances. Une nouvelle direction du projet est prise en concertation, l'équipe décide de structurer de manière plus professionnelle l'activité. En collaboration avec le président, nous travaillons à la mise en place de nouveaux appuis institutionnels et mettons en route le long chemin vers la mise aux normes du bâtiment, nous demandons les licences d'entrepreneur du

spectacle et travaillons à la normalisation du discours sur l'activité. La transition n'est pas facile et la réflexion sur le modèle économique laborieuse. De nombreuses tentatives échouent. Une partie de l'équipe se lasse.

En 2012, c'est une autre année de transition : quelques conflits de pouvoir amènent le départ de l'administrateur historique qui a repris ma place lors de mon départ en 2011. Le local est acheté en SCI (Société Civile Immobilière) par sept personnes. Cela entraîne la mise en place d'un Conseil d'Administration, auquel les salariés ne sont pas invités et plutôt rigide (je n'ai pas réussi à me faire inviter la première année). Une nouvelle équipe salariée se met en place, on construit un bureau commun. Les nouveaux salariés sont des jeunes qui n'ont pas encore beaucoup d'expérience mais qui sont bien motivés et qui sont engagés pour le projet en lui-même, ils ne sont pas issus du réseau affinitaire des membres fondateurs.

Au moment de l'étude, en 2014, il y a cinq salariés dont un CDI à 26h (Colette, programmatrice), et quatre CDD en contrat aidé (communication, réseaux web, régie, administration). Il y a des bénévoles permanents et non permanents : Rebecca (cuisine), Jens (travaux, mise aux normes, tous bricolages, technicien son), Sylvain (technicien son). A l'heure du rapport de l'étude, tout a évolué.

### Le leader féminin

Colette est donc le leader féminin de ce projet, elle est née en 1980 et est investie depuis 2003. Elle est fondatrice, c'est la première à louer le lieu pour faire des ateliers d'artistes. Puis Nicolas la rejoint assez vite pour imaginer à deux le projet de l'Embobineuse. Très vite plusieurs personnes s'impliquent dans le collectif et chacun y trouve sa place plus ou moins facilement. Colette, fondatrice du lieu, est la seule personne qui depuis le début de l'aventure n'a pas bougé. A chaque tempête elle est restée. Elle a longtemps travaillé à mi-temps à côté. Puis, elle a épuisé son chômage avant d'obtenir un poste au sein de la structure. Aujourd'hui c'est la seule salariée en CDI à 26h.

D'après mon expérience, Colette a toujours été un pilier de l'activité par sa capacité à entraîner un groupe et à toujours être présente. Elle n'a jamais voulu prendre toutes les responsabilités et notamment en matière d'administration, de comptabilité et de représentativité. D'une part cela ne l'a jamais intéressé, d'autre part elle pense avoir déjà trop de charge sur les épaules et ne se sent pas

capable de tout porter. Par ailleurs elle se sent incompétente pour parler de son projet devant des institutionnels ou autres. Depuis peu, je peux observer un changement, elle parle de plus en plus de représentativité dans le sens où elle sent bien qu'il n'y a pas de suivi et que cela ne facilite pas leur projet de financement. Elle me sollicite pour l'accompagner dans cette démarche.

Je peux également analyser d'après mon expérience que le projet, tant que la présence de Colette sera forte, ne prendra jamais un axe qui ne lui convient pas. Elle peut même être parfois un frein au changement. Lors de ma prise de poste, il est proposé de réfléchir à une activité de production qui pourrait être rentable, et permettre de consolider l'économie. Cette nouvelle activité n'a jamais pu se développer parce que Colette ne s'en est pas emparée, ne l'a pas clairement validée, ni empêchée, par ailleurs. L'équipe ne s'est pas lancée, sans le moteur nécessaire, structurel de l'association : Colette. L'activité qui motive tout le monde c'est l'organisation de concerts, même si celle-ci n'est pas rentable. Est-ce qu'il s'agit d'une inertie ? Ou d'une conséquence de la posture du leader, et de son rôle cristallisé dans le fonctionnement du groupe ?

### Évolution des locaux

L'Embobineuse est une ancienne usine de bobinage électrique, où le rez-de-chaussée a été aménagé en salle de concert de 200 places. Le premier étage est un lieu mixte où il y a des espaces de travail : ateliers de sérigraphie, costumes, éléments de décor, peinture, bureaux administratifs de l'association, chambres d'habitations, un dortoir et une grande salle commune avec une cuisine collective. L'association est également bailleur de l'appartement situé dans la continuité de l'immeuble. Elle sous-loue ces espaces (2e et 3e étage) à des artistes dits « en résidence ». Aujourd'hui le collectif est propriétaire des locaux où se déroule les activités, et sont face à des difficultés économiques sur la partie activité qui a un impact fort sur la SCI.

### Activités – projet

Le projet revendique l'expérimentation sociale, politique et artistique. L'Embobineuse organise une centaine de concerts par an, des résidences et soutient des projets de création. La musique tient une place dominante mais depuis le départ, la transdisciplinarité existe. La performance, à travers le travail de Nicolas notamment, a beaucoup bataillé pour avoir une place, les arts graphiques et

plastiques sont tout aussi présents. La particularité des soirées de l'Embobineuse est de proposer d'embarquer dans un univers total, les tenanciers sont déguisés, un présentateur vous prend en main et les univers musicaux et/ou plastiques surprennent, dérangent ou ritualisent ces moments festifs. Plusieurs thématiques traversent ce projet : la déviance, la folie, les limites de la vie, la misère, la norme, l'exploration des possibles. Le lieu a entre 3000 et 4000 adhérents par an.

### Relation à la loi, à l'institution

L'activité est en tension avec la loi sur plusieurs points : le lieu est en cours de mise aux normes depuis plusieurs années mais existe sans cette autorisation depuis dix ans. Économiquement, il est difficile de payer les artistes selon la loi en vigueur, et les contrats de cession<sup>9</sup> ne font que reporter le problème sur le producteur. Cela pose la question de la loi des musiques amateurs et du milieu professionnel de la musique dans le domaine de la musique expérimentale, en dehors d'un circuit institutionnel normatif.

Le rapport à l'institution n'est pas simple dans ce collectif aux avis partagés. Les points de vue divergent, et peu se pose la question du modèle économique. Les avis divergent mais le tronc n'est pas commun. Beaucoup de choses ont changé depuis le fonctionnement initial qui se suffisait à lui-même : les loyers des habitants payent le propriétaire, les soirées sont un apport pour la structure, les musiciens sont payés aux entrées et encore, ceux qui ont des frais de route. Aujourd'hui, il n'y plus de loyers d'habitants, les locaux ne servent qu'à l'activité de concerts qui ne se suffit pas à elle-même pour payer les frais fixes.

Une partie du collectif croit en l'autonomie quoi qu'il arrive, tandis qu'une autre sent bien l'urgence d'être soutenu par de l'argent public. Cela rend difficile l'adoption d'une stratégie vis-à-vis de l'institution, des financeurs, pour l'instant, elle n'a existé qu'à travers des personnes de passage. Lentement, le collectif prend le temps de la compréhension des contraintes externes (banque, normes, lois) et organise des arrangements pour continuer à exercer ses activités.

---

<sup>9</sup> Le contrat de cession est un contrat qui permet d'acheter un spectacle au producteur à n'importe quel prix, cela dégage l'organisateur de payer les artistes au montant de la rémunération mais le problème se décale sur le producteur qui lui doit payer ses artistes au montant légal à chaque concert.

## 2.2 – La Meson

### Le leader féminin

Charlotte, présidente, née en 1977, en couple avec le directeur de l'association. Elle exerce le métier d'institutrice à mi-temps, par vocation. Son absence deux jours par semaine au bureau crée des tensions régulièrement, elle pense ne pas être indispensable. L'équipe pense qu'elle est indispensable.

Elle a une implication politique institutionnelle plus forte que les autres femmes étudiées. Elle participe à plusieurs instances et est très active en terme de représentativité de la filière et des politiques publiques qui structurent le secteur (elle accumule plusieurs casquettes : jury de Babel Med Music, Jury des antennes du Printemps de Bourges, vice-présidente de Phonopaca, vice-présidente de Jazz sur la ville).

Son rôle est structurant dans la dynamique d'équipe et son indisponibilité est de plus en plus forte de par la multiplicité de ses casquettes (institutrice, jeune maman, présidente/leader de la Meson, Manager du groupe Kabbalah et autres représentations).

### L'équipe

L'équipe de la Meson est beaucoup moins volumineuse que celle de l'Embobineuse. Dès le départ, le couple fondateur prend toutes les responsabilités et s'entoure pour avancer. Patrick est dans un premier temps président, puis devient directeur (2009). Charlotte devient alors présidente, elle est déjà manager des groupes produits par la Meson. On peut dire que le couple fondateur dirige la structure à deux têtes avec des motivations différentes et comme objectif commun de pérenniser l'activité et de salarier toutes les personnes avec lesquelles ils travaillent.

En 2007, Adèle est embauchée en contrat aidé, elle fait avec Charlotte et Patrick toutes les tâches nécessaires au développement de l'activité. Son poste est consolidé rapidement et elle fait une période de professionnalisation pour devenir chargée de production, diplômée. Elle obtient le statut

de cadre et s'occupe de toute la partie production et comptabilité. Elle démissionne en 2015. Charlotte, Adèle et Patrick travaillent tous les trois de 2006 à 2011. Patrick est embauché en tant que directeur en 2009, poste cadre, grâce au dispositif des postes ADAC (poste cadre aidé par la Région sur trois ans). En 2011, une personne en contrat aidé et une stagiaire sont embauchées pour travailler sur la diffusion des projets musicaux produits. Lorsque je rentre en poste, en mai 2012, elles viennent de partir. En mai 2012, j'embauche en tant que chargée de diffusion. Laure rejoint enfin l'équipe en septembre 2012 au poste de chargée de communication.

Ces deux nouvelles embauches bouleversent l'équilibre qui prévalait dans l'équipe. Nos expériences passées ainsi que notre implication permettent à Adèle de se délester d'une partie de ses tâches. Patrick et Charlotte sont ouverts aux changements et cherchent à ce que les personnes impliquées s'approprient le projet. Ils militent pour une certaine horizontalité. Pour Adèle, c'est différent, il y a une grande résistance au changement. Selon elle, la hiérarchie est nécessaire, le critère de pouvoir s'appuie sur le caractère historique de ses membres. Ces différences de point de vue entraînent des tensions au sein de l'équipe, ce qui n'empêche personne de faire selon son point de vue, ni aux activités d'avancer tant bien que mal. Une nouvelle recrue est embauchée au « web marketing », développement des réseaux sociaux, et la mise en marché de la musique sur Internet en 2013.

La dynamique bénévole de la Meson est familiale. La mère de Patrick fait tous les repas des artistes, la sœur de Adèle vient aider de temps en temps. Charlotte, Adèle et Patrick sont habitués à faire toutes les soirées concerts et assumer toutes les activités. Sur leur demande, je lance une plus grande dynamique bénévole pour pouvoir alléger les équipes salariées, et qu'elle puissent faire de moins en moins de soirées, dans une logique de meilleure répartition, d'autant que l'équipe salariée s'est agrandie. L'équipe est donc dans un certain confort, il y a plus de ressources humaines salariés et bénévoles pour une activité qu'ils portaient jusque là à trois.

### Les locaux

La Meson est située dans le quartier des Réformés en plein centre de Marseille. Local de 90 m<sup>2</sup>, c'est déjà une école de danse flamenco lorsque Charlotte et Patrick reprennent le bail. Cette activité est conservée ce qui permet d'assurer une économie viable. Leur logement est attenant. Lorsque Adèle est embauchée, ils utilisent une pièce de leur appartement comme bureau. L'équipe, surtout le

couple, est donc à proximité du local en permanence et disponible à n'importe quelle heure. Ils utilisent le garage comme lieu transitoire quand l'équipe s'agrandit, puis Patrick et Charlotte changent de logement à l'arrivée de leur premier enfant en 2011. Les bureaux de l'association sont donc installés dans l'ancien logement des fondateurs. Le bureau sert aussi de lieu d'accueil des artistes ou amis de passage. Le local de La Meson, 52 rue Consolat, se situe dans une rue où il y a une grande dynamique associative (le journal CQFD, la Casa Consolat -cuisine associative-, Le Seul Problème -lieu de rencontres anarchiste-, le Centre international de recherche anarchiste, 1000 bâbords - médiathèque alternative etc.). Le local est occupé à plein temps par des artistes en résidence à l'année, répétitions, cours de danses, stages le week-end et les soirées concerts. L'entretien est assuré une fois par semaine par une femme de ménage.

### Activités – projet

La Meson est un lieu qui prône le développement artistique amateur et professionnel. Petite salle de concert, lieu de résidence, l'association a aussi une activité de production. Elle produit des artistes musicaux, elle est label, tourneur, éditeur. C'est aussi une école de danse flamenco avec cent cinquante élèves, quatre professeurs et quinze créneaux de cours sur la semaine. L'activité de production concerne plusieurs genres musicaux : musique actuelle<sup>1011</sup>, le jazz, la musique improvisée, et le flamenco.

La Meson est active sur toute la chaîne de production artistique : création, réalisation d'un disque, sortie du disque, recherche de dates, production de tournée, « management »<sup>12</sup> de carrières. Selon les termes en vigueur, l'activité de production s'exerce « à 360° » avec les artistes.

La Meson a cherché à se développer de manière légale dès le départ. Aujourd'hui l'association est devenue un exemple de développement dans le domaine de l'économie sociale et solidaire dans le champ artistique, l'objectif est de salarier tous ceux qui travaillent tout en gardant une logique associative de non-lucrativité. Il y a environ 2500 adhérents par an.

---

10 Terme utilisé par le ministère de la culture dans les années 1970 comme vocabulaire médiateur pour faire entrer les musiques amplifiées dans les politiques publiques. Il ne définit pas le genre musical mais un secteur d'activité.

11 Terme utilisé par le ministère de la culture dans les années 1970 comme vocabulaire médiateur pour faire entrer les musiques amplifiées dans les politiques publiques. Il ne définit pas le genre musical mais un secteur d'activité.

12 Terme utilisé dans la structure et dans tout le secteur de la musique actuelle.

## Relation à l'institution

La Meson a l'autorisation d'ouverture au public, le lieu étant ERP 5<sup>13</sup>, cela représente beaucoup moins de contraintes que pour l'Embobineuse, notamment en terme de contrôles. La Meson est subventionnée pour son fonctionnement, et pour des projets par les institutions publiques (Ministère de la Culture, Région, Département, Ville) et des sociétés civiles (Sacem, Spedidam, Adami, CNV...). Sans être dans des sphères de financements très hauts, elle reçoit dix fois plus d'argent que l'Embobineuse.

## **2.3 – DATA**

### Activités – projet

DATA c'est une médiathèque sonore qui met à disposition un fond de plus de 3 000 références à emprunter, disponibles en vinyles, cds et cassettes. Ouvert depuis douze ans, DATA propose des séances d'écoute sonore, des ateliers de pratiques en rapport avec la musique, des projections de films, des expositions graphiques, des concerts de musiques originales et expérimentales. DATA c'est aussi une petite fanzinothèque, avec des graphzines, des zines punks, des BDs, des brochures et des zines consacrés à la littérature, la science-fiction ou tant d'autres sujets. Basé sur l'énergie bénévole, l'association n'a jamais eu de salarié. Amoureuse de toutes les musiques tordues, nouvelles, vierges ou expérimentées, improvisées ou avant-gardistes, noise et brutales, silencieuses et sexy, punk ou savantes, traditionnelles ou électroniques, poétiques ou terre à terre, elle oscille entre maison d'accueil pour chercheur sonore, lieu d'habitation et espace d'échange et de rencontre. C'est un lieu hybride entre le cinéma de quartier, le disquaire et le bistrot. Le lieu a environ cinq cent adhérents par an.

---

13 Le terme établissement recevant du public (ERP), défini à l'article R123-2 du Code de la construction et de l'habitation, désigne en droit français les lieux publics ou privés accueillant des clients ou des utilisateurs autres que les employés (salariés ou fonctionnaires) qui sont, eux, protégés par les règles relatives à la santé et sécurité au travail.

Les liens avec l'Embobineuse sont très contigus. Constitués de la même équipe de programmation pendant plusieurs années, les lieux sont restés identifiés comme parents, même si les équipes ont un peu évolué.

### Les locaux

Le local est à la fois une médiathèque associative, un lieu de concert et lieu de vie. Situé dans le centre de Marseille, dans le quartier de la Plaine, au 44 rue des Bons Enfants, c'est un lieu de très petite taille, la salle principale fait trente mètres carrés où se déroulent toutes les activités. Pour pouvoir survivre économiquement, l'association a mis à disposition des chambres à louer. Trois pièces sont dédiés à l'habitat. Sans les loyers d'habitation l'activité ne peut pas exister. Cette pratique illégale, dans ce local commercial, est une condition *sine qua non* pour la viabilité économique. Le local se situe au rez-de-chaussée d'un immeuble, les locataires de l'immeuble tolèrent l'activité de DATA et sa fréquentation régulière. En échange, les activités ne terminent jamais après 23h.

Presque toute l'activité de Data n'est pas en règle avec l'administration. Seul le débit de boissons est réglementaire. Les personnes qui fréquentent le lieu sont toutes adhérentes, de la même manière que dans les deux lieux précédemment décrits. Pas de commission de sécurité, pas d'autorisation d'ouverture et d'accueil de public, pas de déclaration de billetterie, de Sacem... On pourrait caractériser l'activité de Data comme celle d'un lieu-pirate, pour indiquer que l'activité résulte d'une infraction délibérée à la législation.

La folie douce et la dimension conviviale des concerts ont probablement contribué à changer l'image des musiques expérimentales, à un niveau local, souvent jugées inaccessibles. Le concert y devient une surprise, une expérience sonore, un moment de partage avec les musiciens autour d'un repas servi à la fin du concert. La configuration du concert sans scène en hauteur l'amène à se dérouler souvent au milieu des spectateurs.

### L'équipe

Historiquement DATA a été créée par une équipe de copains, puis rapidement un référent-habitant s'est approprié les locaux et le projet. Le projet a longtemps été mené par une seule personne (un homme) qui a su s'entourer, avant de se lasser et d'abandonner les activités dans le lieu pendant plusieurs mois. Souhaitant quitter le lieu, il propose à différentes personnes de prendre en main le projet. C'est de cette manière que le projet est repris collectivement et qu'émerge la figure de leader féminin avec Béatrice. Le lieu est maintenant fait de membres actifs (une dizaine) et de deux habitants. Béatrice a quitté l'habitation en 2014 mais est restée dans le projet par la suite.

### 3 – Des mondes de la « culture »

La description de mes terrains étant faite, voici ici quelques éléments de commentaire. Notamment à partir de deux apports sociologiques qui donnent des clés de lecture de ces terrains pour mieux appréhender les mondes de la culture.

Étudier spécifiquement des acteurs de la diffusion de musiques nécessite de se pencher sur la sociologie des milieux artistiques. Même si elle n'est pas au cœur de notre problématique, elle vient informer les pratiques et les positionnements des acteurs dans leur champs d'action.

On peut notamment s'appuyer sur la notion de *Culture Légitime* que Bourdieu nomme dans son ouvrage *La Distinction*<sup>14</sup>. Dans son étude sur les inégalités à l'école, Bourdieu montre que certains types de savoirs sont mieux valorisés que d'autres par l'institution scolaire. Par exemple, les connaissances en littérature classique sont mieux valorisées à l'école que les connaissances sur l'histoire du rock. Cela induit l'idée que dans la culture (au sens large) d'une même société, il existe des sous-cultures plus ou moins légitimes. À la suite de cela, Bourdieu fait intervenir la notion de capital culturel. Les cultures n'étant pas équivalentes par leurs valeurs, elles composent des capitaux dont sont inégalement dotés les individus.

Cette idée vient nourrir la question de la légitimité de la culture proposée par les trois projets culturels de mon terrain. On peut noter une dominance de la sous-culture, enfin de culture non officielle, et non légitime selon les termes de Bourdieu.

---

14 Pierre BOURDIEU, *La distinction : critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1979.

On peut aussi s'appuyer sur la sociologie d'Howard Becker<sup>15</sup> pour tenter de classer les acteurs sociaux en présence, notamment dans leur rapport aux institutions et à la loi, et *vice versa*. Ainsi les acteurs observés sont-ils considérés ou se considèrent-ils comme déviants, conformistes ou traqués par l'institution ?

Un deuxième ouvrage de Becker peut nous aider à situer les acteurs et leur activités : *Les Mondes de l'art*<sup>16</sup>. Ce qui m'intéresse dans la sociologie de Becker ici, c'est d'observer les réseaux dans lesquels sont inscrits les acteurs, comment ils se pérennisent et comment ils font systèmes. Les trois cas observés dans cette recherche sont des projets qui ont dix ans d'existence et qui ont déjà une certaine empreinte dans leur réseau. Qu'en est-il ? Quelles sont les évolutions ? Comment les leaders féminines sont actrices ou non de ces constructions ? Quelle influence cela a sur les comportements, les enjeux dans le projet associatif ? Becker montre que la dimension collective de la création et de la diffusion d'œuvres d'art naît du partage des mêmes valeurs et des mêmes conventions et donc de l'appartenance commune à un même « monde vécu ». Quel place prend le leader féminin dans ces choix, quelles places prennent les valeurs communes défendues ? Est-ce que les co-acteurs adhèrent ou subissent les choix en vigueur ? Quelles normes sont mises en place ? Sont-elles conformes aux normes sociales ?

Il parle des mondes de l'art comme des « systèmes permanents de négociation et qui ne sont pas structurés par des règles normatives univoques »<sup>17</sup>. La description du terrain que nous venons de faire et la définition d'Howard Becker des mondes de l'art s'accordent au niveau de l'adaptation et du jeu avec les normes.

#### **4 – Le Leader associatif**

Il nous faut également avancer sur la définition du leader pour délimiter les termes de la recherche.

---

15 Howard BECKER, *Outsiders, Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985 (éd. originale 1963).

16 Howard BECKER, *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris, 1988.

17 Ibid

## 4.1 - Étymologie et définition

Étymologiquement le mot leader vient de l'anglais *to lead*, qui signifie guider, diriger. La définition du Larousse pour leader est : « personne qui est à la tête d'un parti politique, d'un mouvement, d'un groupe ; chef ». Ce terme anglais s'accompagne du mot leadership qui définit lui la fonction, la position de leader. Ces deux termes anglais n'ont pas d'équivalent en français et la majorité de la littérature sur ce concept est anglophone, ce qui peut représenter un obstacle à la recherche. En plus de cette difficulté, il s'avère qu'il y a une multiplicité de définitions du concept et du rôle de leader, sans qu'aucune ne prenne le dessus.

Nous pouvons trouver des précisions dans des ouvrages dédiés à la fonction de leader dans les entreprises, comme par exemple dans *l'IUT l'essentiel du cours de management* : « Le leader se caractérise par son charisme et ses qualités d'orateur, il est capable de motiver les gens à faire plus que ce qu'ils auraient fait normalement en dépit des obstacles et des sacrifices que cela implique. Le leader charismatique a un impact émotionnel sur les autres, car il fait appel autant au cœur qu'à l'esprit » (R.J. House, 2004)<sup>18</sup>.

## 4.2 - Les théories sur le leader

Il existe plusieurs approches. Je vais décrire rapidement les principales théories qui s'articulent autour du concept de leader.

Premièrement la théorie des traits de personnalité. Cette approche consiste à dire que les leaders ont des traits de personnalité innés qui les font accéder à ce rôle de manière naturelle, elle se concentre uniquement sur la personne et le caractère universel<sup>19</sup> de ses traits et non son environnement. Aujourd'hui ces théories sont utilisées pour proposer des caractéristiques de personnalité de leaders, les qualités d'un leader efficace (avoir une vision, être intègre, confiant, courageux, avoir des connaissances techniques, être collaboratif, persévérant, avoir du discernement et le désir de diriger).

---

18 CLARET, COMBES, GALINDO, MORIN, SERGOT, *IUT l'essentiel du cours de Management*, Nathan, Paris, 2009, p.92

19 HOUSE, ADITYA, *the social scientific study of leadership : quo vadis ? Journal de management*, vol 23, n°3, 1997, p. 410

On peut également s'intéresser aux théories comportementales pour expliquer la nature d'un leader. Deux styles de leaders ont été identifiés par des chercheurs de l'université du Michigan. D'un côté un leader orienté production serait une personne concentrée sur l'application des normes et de la discipline avec ses partenaires en vue de produire bien. D'un autre côté un leader orienté employé, qui adopte une attitude amicale et non-punitive avec son équipe, dans le but d'avoir un confort de travail<sup>20</sup>. Ces études n'excluent pas le croisements des deux comportements.

Ces deux premières théories s'appuient sur une définition de l'individu dans son rôle, comment être un bon leader selon des caractéristiques liées au caractère et au comportement, sans prendre en compte la situation dans laquelle il se trouve. D'autres théories, à l'inverse, s'appuient sur le fait que les situations définissent les comportements.

Prenons, par exemple, la théorie de la domination de Weber qui apporte un éclairage différent sur les théories du pouvoir et de la domination, celle du sociologue Max Weber développe l'idée de la légitimité de l'autorité du dominant. Il prend en compte l'autre comme actif dans cette relation de pouvoir, l'autre comme être pensant, qui valide le rôle dominant et rend la domination légitime. La légitimité est un processus social de reconnaissance, la légitimité est ce qui est consacré, reconnu par la loi. Ainsi, le leader de par ses qualités, son influence sur l'autre, se fait reconnaître comme tel. Weber définit la domination comme une forme de pouvoir, et comme une volonté affirmée, énoncée du dominant, dans le but d'influencer l'action du dominé et y arrive dans la mesure où le dominé obéit à l'ordre donné.<sup>21</sup>

Le monde associatif a la particularité d'avoir des organes de décisions multiples : le bureau, le conseil d'administration, puis selon les équipes, des salariés, une direction, des bénévoles. Les associations de loi 1901 ont un objet qui est défendu par l'ensemble des participants et ne peuvent pas produire de profits individuels. Ce dernier aspect est une différence fondamentale avec le monde de l'entreprise et entre donc en considération dans le concept du leader associatif par le biais de l'engagement éthique et politique. Pour quels buts agit-il ? Celui de l'association ? Soit un objet commun ? Nous avons détaillé comment définir un leader par sa nature, la nature de ses relations avec les autres. Mais maintenant sur quoi pouvons-nous nous appuyer pour observer quelles sont ses valeurs, ses buts poursuivis, quelle éthique l'habite et comment cela agit sur sa pratique ?

---

20 Op cit. n°51 p.26

21 Max WEBER, *La Domination*, La découverte poche, Paris, 2015, p.49

### 4.3 - le leader associatif à partir de l'étude de John Hailey

Nous abordons ici une littérature anglophone, celle-ci est plutôt orientée vers le monde de l'entreprise, mais l'étude sur laquelle je me suis appuyée nous permet d'avoir des éléments de comparaison avec le monde associatif. John Hailey introduit son travail en affirmant que le manque de littérature sur le leader dans le monde associatif est confirmé par le peu de production d'études à ce sujet. Par ailleurs, cette petite production ne se concentre pas sur leader lui-même mais davantage sur le conseil d'administration et les problèmes de gestion<sup>22</sup>.

John Hailey est professeur de management d'organisation non lucrative au sein de City University's Cass Business School à Londres, il est également fondateur de l'INTRAC (International NGO Training and Research Center)<sup>23</sup>. Il a produit une étude sur le rôle et le style de leadership des leaders d'association, dans un cadre anglo-saxon à savoir dans un ensemble de structures nommé NGO (Non Governmental Organization). Ces organisations non gouvernementales incluent les NPO (Non Profit Organization). La différence majeure est que le terme NGO peut inclure des organisations qui peuvent faire du profit alors qu'en France, les associations sont régies par la loi 1901 : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations »<sup>24</sup>. Même si l'article utilisé étudie un domaine plus large que le nôtre, il reste cohérent sur la notion du leader engagé socialement pour un bien commun.

John Hailey décrit le leader associatif comme un leader qui « travaille sans compter ses heures, avec des ressources limitées, dans un environnement politique et économique incertain pour aider les plus défavorisés et marginaux »<sup>25</sup>. Il ajoute qu'il est « souvent isolé et peu soutenu »<sup>26</sup>. Le leader associatif possède une multitude de compétences, dont l'étendue serait même plus large que celle observée dans le secteur privé selon une étude<sup>27</sup> de Bolton et Abdy en 2003.

---

22 HAILEY John, *Praxis Paper 10 NGO Leadership Development A review of Literature*, INTRAC, 2006, p8-9

23 Centre international d'enseignements et de recherches sur les organisations non gouvernementales

24 <https://www.legifrance.gouv.fr> : Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, Article 1. (Dernière modification : 25 juillet 2015)

25 « They work long hours with limited resources in uncertain and volatile political and economic circumstances to help the most marginalised and disadvantaged members of their communities » Art. Cit., p.1

26 « NGO leaders are often isolated and unsupported » Art. Cit., p.1

27 « suggests that they exhibited an unusually broad range of competencies compared to leaders in the public and

John Hailey propose quatre catégories de rôle de leader : le leader paternaliste, activiste, manager et catalyseur. Le leader catalytique est le type de leadership qui est le plus susceptible de générer à long terme une croissance durable et stratégique selon John Hailey. Il approfondit donc ce type de leader comme une référence, un idéal-type. Il fera aussi une distinction à propos des femmes en position de leader.

Les particularités d'être une femme en position de leader<sup>28</sup> : il apparaît qu'on attend des femmes leaders qu'elles adoptent une attitude maternelle plutôt qu'un caractère franc et direct. De plusieurs manières les femmes ont été forcées par les autres à adopter une posture matriarcale (de type patriarcale en référence au « leader patriarcal »). L'attitude maternelle conforme est de tout connaître, être capable de gérer les conflits et être la lumière pour le projet avec une bienveillance universelle. Malgré le fait que certaines femmes leaders remplissent ce rôle avec brio, elles sont souvent qualifiées comme des femmes masculines (*manly*). Alors que tous les leaders sont confrontés aux défis, il y a quelques aspects particulièrement réservés aux leaders féminins.

Les femmes leaders sont confrontées à des attentes culturelles liées à leurs rôles de genre. Dans la pratique, cela veut dire qu'elles font face à des préjugés, du harcèlement, des pressions familiales et des perspectives de carrières limitées. Bien que cette situation soit relativement en train de changer, les femmes leaders ont eu à adopter des stratégies particulières et faire face à des pressions culturelles et sociales fortes pour être acceptées comme leader.

Les femmes en position de leader ont dû apprendre à équilibrer leur rôle de supériorité avec les attitudes profondément enracinées à propos du rôle des femmes dans les sociétés traditionnellement dominées par les hommes. Cela signifie souvent qu'elles ont eu à développer un degré de finesse politique afin de ne pas aggraver les tensions, tout en gardant un profil relativement bas, le cas échéant. Elles doivent également maintenir des normes morales ou éthiques plus élevées que leurs homologues masculins pour s'assurer de ne pas laisser de place à des accusations de fautes professionnelles ou de conflits d'intérêts.

A la lumière de toutes ces pressions, il est facile de comprendre pourquoi ces femmes ont développé

---

private sectors » Art. Cit. p.12

28 Art. Cit. p18-19

une gamme de stratégies d'adaptation pour travailler au sein de cette société où il faut faire face et répondre à des contraintes liées à la domination masculine.

Cette étude de Hailey nous éclaire sur la particularité du rôle de leader lorsqu'il est dans un contexte associatif d'une part et lorsqu'il est tenu par une femme d'autre part. On comprend bien comment les tensions coexistent dans l'exercice de la fonction de leader en tant que femme entre deux aspects contradictoires en terme de pouvoir et de domination.

Nous avons donc dans cette partie posé le contexte de la recherche en décrivant le terrain qui est donc constitué de trois associations (L'Embobineuse, La Meson, et DATA) qui œuvrent dans le monde culturel et plus particulièrement celui de la musique. Plutôt qualifiés de petits lieux ou lieux intermédiaires, ils représentent une culture indépendante et très vivante, plutôt en marge des circuits institutionnalisés. Toutes ces associations sont dotés d'un leader féminin.

Nous sommes ici en présence de trois structures qui ont en commun d'être des associations, d'œuvrer dans le monde culturel, de recevoir du public, d'être situées à Marseille, d'avoir une femme comme leader. Cette base de travail nous permet d'explorer les thèmes de la recherche que nous allons développer dans la partie suivante. Nous allons travailler autour du thème du pouvoir, de la domination, du genre, de la norme et de la capacité du sujet à agir au centre de ces configurations.

# **PARTIE 2 :**

# **LA RECHERCHE**

## Chapitre 3 : Thèmes de recherche

Thème de recherche : genre, pouvoir, sujet

Mots clés : féminisme, domination, normes, déterminisme, capacité d'agir, éthique

### 1 - Cheminement vers une question de recherche

Le cheminement vers la question de recherche est une démarche qui s'est développée tout au long du travail d'écriture, d'analyse, de recueil des matériaux, de lecture de théories. Dans une constante évolution, avec un processus d'entonnoir, nous avons tenté d'affiner une question de recherche.

C'est à travers l'écriture du récit de vie que ma réflexion s'est orientée vers le leadership féminin. L'écriture, la mise à distance de mes expériences m'a fait prendre conscience d'une particularité, les groupes auxquels j'ai participé sont essentiellement menés par des femmes. Ce fil conducteur m'interpelle sans que cela se soit manifesté par aucune manière précédemment, c'est après plusieurs mois de travail que je réalise la pertinence de ce thème dans ce que cela vient construire et déconstruire à travers mes expériences, mon éthique et mon engagement politique.

Ce sont donc les relations de pouvoir dans les groupes auxquels j'ai participé que je veux questionner et notamment dans l'interaction avec la question du genre.

La question initiale que j'avais formulée en 2013 en engageant ce travail partait du constat que les femmes en position de pouvoir étaient une source de questionnement dans une société patriarcale. J'ai donc initialement formulé ma question de recherche ainsi :

« Des figures de leader féminin dans des associations culturelles et sociales : rôles, postures, hiérarchies dans les milieux d'initiatives sociales et culturelles à Marseille en 2013 : Comment les rapports de domination sont reproduits ou non par les femmes qui dirigent des associations culturelles, à caractère autogérée, à Marseille, aujourd'hui ? »

Cette question m'a permis d'explorer l'épistémologie de la domination, les théories du pouvoir, du genre et du féminisme. Après avoir réalisé le recueil des matériaux et avancé dans les théories, mon

questionnement s'est orienté sur cette question : « Est-ce qu'il y a une manière d'exercer le pouvoir spécifiquement féminine ? ».

Cette formulation ne me convient pas complètement car elle présuppose une binarité sexuelle, un essentialisme du féminin, qui ne correspond ni à ce que je cherche véritablement, ni à la spécificité du terrain étudié. Je ne cherche pas à comparer l'exercice du pouvoir par les hommes et les femmes. Je m'intéresse au processus qui permet aux femmes d'accéder à des positions de supériorité et à leur mécanisme de construction éthique et politique vis-à-vis du pouvoir. Qu'est-ce que ces femmes mettent en pratique pour dépasser une place sociale assignée ? Comment deviennent-elles des transfuges de « classe », (de l'opprimé à l'opresseur ?) ? Entre théorie de la domination et pratique de l'émancipation, quel est le cadre théorique pour aborder cette question ?

Après ce processus de recherche-action, comment formuler une question synthétique qui ne réduit pas la complexité du débat qu'elle soulève ? Cette étape de formulation de la problématique m'a permis de définir plus précisément le cadre théorique dans lequel s'articule ma réflexion.

Mon questionnement découle de l'appréhension de situations – celles de femmes en position de leaders - *a priori* « à rebours » de la reproduction de la domination masculine. Mon terrain concerne des personnes féminines dont le positionnement dominant contredit la prévalence de l'ordre social androcentrique. Comment expliquer que la mécanique *a priori* sans merci de la reproduction des rapports de domination genrée n'ait pas fonctionné dans les cas qui nous occupent ? Est-ce le milieu culturel qui autorise la levée de ce déterminisme ? La récurrence de cas de femmes dominantes dans le milieu autogéré est-il le signe que ce dernier est indemne de machisme ? Est-ce que le sexisme est également incorporé dans les comportements féminins ?

À ce stade, il convient de distinguer deux questions : pourquoi ces sujets féminins arrivent-ils à cette position ? Et comment exercent-elles le pouvoir ?

Dans quelle mesure le féminisme - entendu comme l'exercice d'une critique à l'endroit de la domination masculine - participe-t-il du positionnement des femmes leaders que j'étudie ?

L'autogestion peut être définie comme la pratique informée par une idéologie prônant l'horizontalité

dans l'organisation collective. Nous allons observer comment les organisations que j'étudie la revendiquent peu ou prou. Une telle référence implique *a priori* un effort d'objectivation des relations de pouvoir. Mon positionnement, vis-à-vis de cette recherche, est marqué par une pensée critique déclinée dans sa version féministe. Mon hypothèse *a priori* était qu'il en était de même pour les actrices que j'allais interroger. Au début de ma recherche elles ne se définissent pas comme féministes.

Pour aborder ces questions, il nous est apparu que les champs des théories sur la domination et ceux du féminisme étaient les plus à même de nous éclairer. L'enjeu serait à terme d'articuler la question du pouvoir et de la domination à celle du sujet féminin.

Est-ce que les femmes qui ont un statut de leader dans des formes d'organisation autogestionnaire ont la capacité de s'émanciper des dominations institutionnelles dans le domaine du « registre d'action » ? Le leader est-il celui qui a le plus de bagage culturel ? Celui qui met en place une organisation relationnelle à long terme ? Ont-elle la capacité de dépasser les habitus et les normes de la domination masculine définis par Bourdieu ? Ou encore comment voir leur capacité à détourner les règles, les normes, les inégalités ?

## **2 – Les théories du pouvoir et de la domination**

L'étude du pouvoir est le domaine privilégié de la sociologie politique. Le pouvoir se trouve dans toute relation sociale, pas seulement dans les plus pimentées, les plus aventureuses mais aussi dans les plus anodines, les plus triviales ou les plus intimes. C'est pourquoi je croise deux axes de travail dans ma question de recherche : l'axe de la domination à travers l'exercice du pouvoir d'une part et la question du genre en tant que comportement reproductible d'un modèle de domination ancré dans les habitus de chaque individu d'autre part.

La domination selon Bourdieu est cachée, elle a un effet structurant sur les habitus. Les formes d'obéissance à l'ordre des choses diffèrent selon le capital social et l'inégale répartition des statuts. La domination est une violence symbolique, violence douce, insensible, invisible pour ses victimes mêmes, qui s'exerce pour l'essentiel par les voies purement symboliques de la communication et de la connaissance.

L'idée d'incorporation, d'inscription dans le corps est fondamentale : tout ce qui va sans dire, tout ce qui marche tout seul et justement, tout ce qu'on ne peut pas voir puisque c'est tellement évident que ça va de soi.

Luc Boltanski, à partir des années 1980, commence à critiquer le caractère trop déterministe de l'analyse bourdieusienne de la domination. Selon lui, il est nécessaire de prendre en compte les acteurs et leurs intelligences des situations, d'observer la façon dont ils développent des compétences critiques et des justifications lors des disputes, ou échange de coups. Sa sociologie *critique* considère l'espace social comme un lieu vivant, toujours en mouvement, dans lequel des acteurs compétents et créatifs échangent des critiques et des justifications dans des situations plus ou moins incertaines. Boltanski se propose de construire une sociologie capable de comprendre dans un même cadre les effets bien réels de domination, mais aussi les capacités des acteurs à les mettre à distance, ou à leur opposer une résistance.

La domination, c'est la mise à l'épreuve permanente. La plus grande inégalité, c'est sans doute l'inégalité à l'égard du suivi des règles. Plus on monte dans l'échelle sociale, plus on peut s'arranger avec les règles, moins on est mis à l'épreuve. L'émancipation passe par la possibilité réelle de donner à tous les acteurs les moyens d'interpréter les règles, et aussi de les contester. Personne ne peut agir correctement en suivant une règle à la lettre, et d'ailleurs il semblerait que peu voire personne ne le fasse ! Mais, dans le cas des dominants, cela est loué comme capacité stratégique et, dans le cas des dominés, réprimé en tant que transgression.

Pour Max Weber le pouvoir est un rapport de force dont l'un retire certes plus que l'autre mais où le dominé n'est jamais totalement démuné. Il n'est pas de régime, si dictatorial soit-il, qui ne puisse seulement fonctionner à la répression, à la violence et à la force. Le pouvoir ne s'exerce pas sur une masse acritique. Un pouvoir légitime est celui qui a la capacité de faire accepter ses décisions comme bien fondées.

Le philosophe post-marxiste Antonio Gramsci crée le concept d'hégémonie. *Les formes hégémoniques* sont un ensemble de modalités d'expression des rapports de domination qui intègrent une dimension de construction d'un sens commun partagé à travers un travail idéologique et

politique. L'hégémonie culturelle, plus particulièrement, est un concept qui décrit la domination culturelle d'un groupe ou d'une classe et le rôle que les pratiques quotidiennes et les croyances collectives jouent dans l'établissement des systèmes de domination.

La notion de *subalterne* a également été introduite par cet auteur. Elle donnera lieu à l'émergence des *subaltern studies* et en particulier à la formulation par Gayatri Spivak de la question du sujet subalterne.

La théorie du pouvoir de Foucault est tout aussi incontournable. Selon lui, le pouvoir politique agit sur le gouvernement des corps, c'est ce qu'il appelle le biopouvoir<sup>29</sup>. Le biopouvoir sur la vie : il prend en charge la vie des hommes, avec d'un côté le corps (pour le discipliner) et de l'autre la population (pour la contrôler). L'élément commun au corps et à la population, c'est la norme. Le pouvoir n'est pas une autorité s'exerçant sur des sujets de droit, mais avant tout une puissance immanente à la société, qui s'exprime dans la production de normes et de valeurs.

Par ailleurs Foucault s'oppose à la conception de Bourdieu, car il propose une pluralité de rapports de pouvoir et par suite une pluralité de concepts. Foucault distingue ainsi dans les rapports de pouvoir la domination (par la loi), l'exploitation (au sens marxiste) et l'assujettissement (par la norme).

Béatrice Hibou dans *Anatomie politique de la domination*<sup>30</sup> analyse les processus de légitimation du pouvoir et de la domination dans les états totalitaires. Elle observe qu'ils travaillent sur les désirs des populations (normalité, autorité, modernité) et explique l'obéissance par les intérêts hétérogènes et contradictoires. Elle s'appuie sur la conception weberienne du pouvoir comme une constellation d'intérêts hétérogènes et contradictoires, ainsi que sur le concept de la servitude volontaire de La Boétie. Elle montre que les acteurs ont toujours des marges de manœuvres dans un système totalitaire grâce à la contingence et l'aléatoire des pouvoirs, ainsi qu'à la multiplicité des actions indéterminées et à la subjectivité des vivants.

Ces différentes approches des phénomènes de pouvoir et de domination nous permettent d'identifier un certain nombre de problématiques. Il y aurait par exemple un clivage entre la considération de

---

29 Michel FOUCAULT, *Il faut défendre la société*, Cours au Collège de France, Paris, Gallimard, 1997.

30 Béatrice HIBOU, *Anatomie Politique de la Domination*, éditions La Découverte, Paris, 2011.

l'extériorité des instances de pouvoir d'une part et les marges de manœuvre dont l'individu s'empare d'autre part. De ce point de vue, il y aurait donc une articulation entre les faces objectives et subjectives du pouvoir. Avoir fréquenté les approches weberienne et foucaldienne du pouvoir nous permet de porter notre attention et d'observer notre terrain à partir d'un questionnement sur les processus d'arrangements, d'agencements, de contestations qui se mettent en place dans les situations concrètes.

Voyons à présent ce qu'il en est de la littérature féministe.

### **3 – Les théories du genre et du féminisme**

On peut définir le féminisme comme un ensemble d'idées politiques, philosophiques et sociales cherchant à définir, promouvoir et établir les droits des femmes dans la société civile et dans la sphère privée. Il s'incarne dans des organisations dont les objectifs sont d'abolir les inégalités sociales, politiques, juridiques, économiques et culturelles dont les femmes sont l'objet. Concept majeur de l'histoire du féminisme, le patriarcat désigne communément l'autorité des pères, et partant le pouvoir des hommes. Il désigne l'oppression systémique des femmes sous toutes ses formes, des plus ouvertes aux plus diffuses.

Elsa Dorlin, philosophe contemporaine, nous aide à aborder l'histoire du féminisme tout en rendant compte de ses enjeux actuels. Elle nous permet de comprendre que la question de la domination est au fondement de la pensée féministe. En effet, il faut parler de la domination masculine pour penser les conditions de l'émancipation des femmes. Or, il s'agit précisément de la mission que le féminisme s'est donné en visant à dévoiler l'oppression historique des femmes par les hommes.

Dans le cas des femmes, il apparaît que la domination s'exerce à partir du foyer, c'est-à-dire dans un espace soi-disant privé, par opposition à la scène publique et politique, royaume des hommes. L'intime est donc au cœur des modalités de leur domination. Le féminisme consiste dès lors à politiser l'expérience individuelle (Hannah Arendt, Simone de Beauvoir<sup>31</sup>), c'est-à-dire à transformer le personnel en politique. Son travail de conscientisation de la prétendue « condition féminine »

---

31 Elsa DORLIN, *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*, Paris, PUF, coll. « Philosophies », 2008

permet de la reconnaître comme expérience de l'oppression, et par suite de penser les femmes comme « sujet de l'oppression »<sup>32</sup>.

Dorlin travaille sur le « savoir féministe » en tant qu'il se constitue en opposition au savoir dominant et produit du savoir propre. Portant d'abord sur la sexualité et la santé (gynécologie, sexologie), il s'oppose aux discours médicaux, psychanalytiques, philosophiques, historiques anthropologiques en tant que totalisants et dominant le corps et la parole des femmes. Ce savoir engage finalement les conditions de la réappropriation de leurs corps par les femmes.

Dorlin explique que les théories féministes s'attachent à la problématisation de trois acceptions mêlées du sexe : le sexe biologique qui nous est assigné à la naissance (mâle ou femelle), le rôle ou le comportement qui est censé lui correspondre (le genre), et, enfin, la sexualité. Elles travaillent à la fois sur les distinctions historiquement établies entre le sexe, le genre et la sexualité, sur leurs constructions et leurs relations.

Les études de genre ont aujourd'hui une place académique, des diplômes universitaires, des revues propres, cependant ce champ de recherche est large, parfois galvaudé et il convient d'affiner l'angle théorique avec lequel nous allons travailler. On peut définir les études sur le genre en adoptant une grille de lecture théorique fondée sur un certain nombre de critères analytiques<sup>33</sup>. Dans l'ouvrage *Introduction aux Gender Studies. Manuel des études sur le genre*<sup>34</sup>, les auteurs posent certains éléments de définition qui ont paru être au cœur d'une vision « forte » des études sur le genre, en s'appuyant sur la riche tradition de recherche qui s'est développée depuis les années 1970 dans le sillage et à proximité du mouvement féministe.

Cette vision forte du genre ne considère pas le genre comme un nouveau terme pour parler d'hommes, de femmes, de féminin, de masculin ou de différence des sexes, mais comme une catégorie d'analyse rompant avec les manières communes de penser ces objets et incorporant la tension entre savoirs savants et critique politique héritée de la tradition des recherches féministes. Les auteurs de ce manuel nous proposent de définir le genre – dans la continuité d'un certain nombre de définitions disponibles – comme un système de bicatégorisation hiérarchisée entre les

---

32 Ibid

33 BERENI, Laure, CHAUVIN, Sébastien, JAUNAIT, Alexandre, et REVILLARD, Anne, *Introduction aux Gender Studies. Manuel des études sur le genre*, Bruxelles, de Boeck, 2008

34 Op. Cit.

sexes (hommes/femmes) et entre les valeurs et représentations qui leur sont associées. En puisant dans quarante ans d'études féministes, sur les femmes et sur le genre, produites dans différents contextes culturels et linguistiques, ils mettent en exergue quatre dimensions analytiquement centrales :

– La posture constructiviste : Les études sur le genre placent au cœur de leur approche la rupture avec l'essentialisme, dans le sillage du mot célèbre de Simone de Beauvoir selon lequel « on ne naît pas femme (il faudrait ajouter « ni homme »), on le devient ». La posture constructiviste s'est progressivement imposée dans les sciences humaines et sociales en général depuis les années 1970, mais elle a été portée à un degré plus élevé dans le champ des études féministes et sur le genre. La posture résolument anti-essentialiste s'est imposée dans le champ des études sur le genre à la fois comme un impératif politique (la remise en cause de la naturalité des rapports entre les sexes comme levier de libération des femmes) et comme un parti pris analytique poursuivant l'extension de la grille constructiviste progressivement consacrée par les sciences humaines et sociales.

– L'adoption d'une perspective relationnelle : cela signifie que les hommes et les femmes, le féminin et le masculin sont le produit d'un rapport social et qu'on ne peut étudier un groupe de sexe sans le rapporter à l'autre. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas travailler de manière privilégiée sur l'un des groupes de sexe. Un grand nombre des recherches menées « sur les femmes », en sociologie ou en histoire par exemple, relève d'une perspective relationnelle, c'est-à-dire envisage les femmes et le féminin comme le produit d'un rapport social. De même, un certain nombre de recherches sur les hommes et masculinités s'inscrivent dans l'héritage des recherches féministes et sur le genre et adoptent cette posture relationnelle. Les auteurs estiment que décliner strictement le mot *genre* au singulier permet d'insister sur cette perspective relationnelle : le genre désigne le système qui produit une bipartition hiérarchisée entre hommes et les femmes et les sexes renvoient aux groupes et catégories produits par ce système<sup>35</sup>.

---

35 Cette approche prolonge celle adoptée par Christine DELPHY (1991) dans « Penser le genre : problèmes et résistances », *L'ennemi principal 2, Penser le genre*, Paris, Syllepse, pp. 243-260. Perspective queer, d'autres théoricien-ne-s se réfèrent aux « genres » au pluriel, non pas pour désigner le masculin et le féminin, mais pour insister sur la prolifération des expressions de genre, sur les multiples désalignements vis-à-vis de l'ancrage biologique, défiant les modèles normatifs du masculin et du féminin. Il s'agit alors de mettre en exergue les capacités de résistance, d'invention et de retournement des minorités de genre et sexuelles, plutôt que d'insister sur la force normalisatrice et dichotomisante du système de genre. Voir notamment BOURCIER, Marie-Hélène (2011), *Queer Zone 3. Identités, cultures, politiques*, Paris, Amsterdam.

– La posture de la domination, c'est l'affirmation de l'existence d'un rapport de pouvoir, d'une asymétrie, d'une hiérarchie, entre les hommes et les femmes, le masculin et le féminin. Même si les rapports de pouvoir sont multiformes, d'intensité variable, sans cesse reconfigurés dans des contextes historiques multiples, même s'ils donnent lieu à des résistances et retournements, qu'ils s'imbriquent dans d'autres rapports de pouvoir, la quasi totalité des sociétés humaines étudiées présente une distribution inégale des ressources au profit des hommes, et une valorisation systématique du masculin au détriment du féminin – comme l'expriment les concepts de « patriarcat »<sup>36</sup>, de « valence différentielle des sexes »<sup>37</sup> ou encore de « domination masculine »<sup>38</sup>. Ajoutons que le genre n'est pas seulement un rapport de domination des hommes sur les femmes : il est aussi un ordre normatif qui sanctionne les déviances de genre (telles qu'elles sont réalisées par exemple par des « hommes efféminés », des « femmes masculines », des lesbiennes « butch », des personnes trans', des intersexes, etc.)

– L'intersectionnalité : cette dimension du genre, appelé intersectionnalité depuis un article fondateur de la juriste américaine Kimberle Crenshaw<sup>39</sup>, s'est imposée sous l'effet de luttes internes au mouvement et au champ des études féministes : dans les années 1970, aux États-Unis, les militantes et théoriciennes africaines-américaines du Black feminism<sup>40</sup> ont dénoncé le caractère homogénéisant et excluant de théories féministes forgées à l'aune des expériences de femmes blanches, hétérosexuelles, de classes moyennes et supérieures. Elles ont mis en exergue les rapports de pouvoir entre femmes et la multiplicité des formes d'expérience du sexisme sous l'effet combiné du racisme, de la domination de classe et de l'hétérosexisme, ouvrant la voie à un champ d'analyse extrêmement riche. Ces analyses critiques ont été complétées par les *subaltern studies* à partir des années 1980 et par les recherches poststructuralistes et queer dans les années 1990. Exigeant de croiser en permanence le genre avec d'autres rapports de pouvoir (classe, race, sexualité, etc.), la perspective intersectionnelle rend l'analyse du genre très complexe. Il ne suffit pas, en effet, d'additionner ou de soustraire les critères de la domination pour comprendre comment ils s'agencent. Cette approche exige plutôt d'analyser les expériences sociales singulières produites par la « cosubstantialité »<sup>41</sup> des rapports de pouvoir dans une variété de contextes socio-historiques.

36 DELPHY, Christine (1998), *L'ennemi principal, 1. Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse.

37 HERITIER, Françoise (1996), *Masculin/féminin. La pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob.

38 BOURDIEU, Pierre (1998), *La Domination masculine*, Paris, Seuil.

39 CRENSHAW, K. W. (1991), « *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color* », *Stanford Law Review*, vol.43, n°6, pp. 1241–1299

40 DORLIN, Elsa (2008), *Black feminism : anthologie du féminisme africain-américain, 1975-2000*, Paris, L'Harmattan (Bibliothèque du féminisme).

41 DORLIN, Elsa (2009), *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, Paris, Presses universitaires de

L'émergence des *subaltern studies* dans l'université indienne vient quant à elle interroger la part de colonialisme incluse dans un féminisme occidental hégémonique. Elles correspondent alors à un courant historiographique critique influencé par le marxisme dans sa version gramscienne. Elles s'intéressent à l'invisibilisation du rôle des subalternes dans l'histoire. Ce courant a eu une influence et des prolongements entre autres sur les *postcolonial studies*.

L'intellectuelle Gayatri Chakravorty Spivak, principale représentante de ce courant, parle ainsi de la violence épistémique qui s'exerce dans les relations coloniales de pouvoir. Elle critique de ce point de vue le féminisme hégémonique occidental qui considère les pensées et mouvements féministes « subalternes » comme des proto-féminismes et formule la nécessité d'une décolonisation (décentrement) du sujet politique du féminisme au regard de la représentation du sujet du Tiers-Monde.

Dans *Les subalternes peuvent-elles parler ?*<sup>42</sup>, elle part d'une critique de Foucault<sup>43</sup> et du problème de la représentation politique des opprimés au regard de la construction de représentations du monde par les intellectuels. Selon elle, c'est Derrida qui permet le mieux de penser cette question en mettant en avant la différence : l'identité des subalternes se caractérise par sa différence irréductible avec l'intellectuel et c'est pourquoi ce dernier ne peut en être le porte-parole transparent.

Dès lors, on comprend que la domination se décline sous différentes espèces : domination de genre, croisée à celle de race et de classe, principalement.

Pour Gayatri Spivak, la pensée critique est confrontée à un dilemme: soit l'on pense les capacités critiques des opprimées, soit l'on pense les rapports de domination. En effet, si les opprimées sont totalement dominées, comment pourraient-elles s'émanciper par elles-mêmes ? Mais à l'inverse, si elles sont capables de s'émanciper par elles-mêmes, cela ne signifie-t-il pas qu'elles ne sont pas si dominées que cela ? L'articulation entre une théorie de la domination et une pratique de l'émancipation constitue donc le plus grand défi auquel est confrontée toute théorie critique.

---

France.

42 SPIVAK Gayatri, *les subalternes peuvent-elles parler ?*, Paris, Karthala/Sephis, 1999.

43 FOUCAULT Michel, dialogue avec Gilles DELEUZE, "*Les intellectuels et le pouvoir*", in Dits et écrits, t.II, Paris, Gallimard, 1994.

Les théories féministes permettent de prendre en compte les points de vue des minorités à partir de l'expérience d'une minorité particulière, celle des femmes. La considération pour l'instabilité interne des identités et la possibilité pour le sujet de les défaire pour se re-définir autrement concernent le mouvement, le processus, le chemin d'émancipation, d'action, d'identification à un genre.

Les grilles de lecture proposées ici informent le débat qui m'occupe, d'une part par les apports théoriques du pouvoir et de la domination et d'autre part par celles du féminisme et du genre. La tension principale qui se dégage de tout ça serait la capacité du sujet à conscientiser la localisation physique et psychique de détermination (dominé, institué, construits) pour s'en défaire.

Dans l'analyse de nos entretiens il conviendra donc de regarder la part de reproduction et d'émancipation qui traverse les pratiques de nos actrices.

Nous pouvons observer que le sujet est une question transversale aux différents auteurs que nous avons lus. On trouve la question de la constitution du sujet politique féministe chez Spivak, il me semble donc opportun d'approfondir cet aspect de la problématique et de s'intéresser au sujet, afin de mieux appréhender les enjeux liés à l'articulation éthique et politique.

#### **4 – La question du sujet**

Ces réflexions produisent un ensemble de questionnement à propos du leader féminin. Si l'expérience de l'acteur est considérée comme du savoir, alors il faudrait expliciter d'où il parle, pour en comprendre les aspects de manière objective. Dans le cas du leader féminin, les femmes interrogées sont-elles féministes de fait, c'est-à-dire que c'est leur place qui indique qu'elles répondent d'une pratique politique identifiée comme féministe ? Leur place induit-elle des sujets politiques féministes ? Si le féminisme est *praxis*, alors être une femme dans une position de pouvoir est féministe ? Ou bien faut-il tenter de comprendre comment elles se situent dans leur pratique vis-à-vis de l'agenda féministe ? La multiplicité de définitions que revêt le terme féminisme et la problématique de la capacité d'agir du sujet entraînent une complexité dans la compréhension des enjeux sur le terrain.

Pour comprendre d'où parlent ces actrices de terrain et comment elles se situent dans le champ de la

théorie du genre, je vais tenter d'analyser les stratégies individuelles qui permettent d'accéder à une forme d'émancipation particulière, celle d'occuper une place de pouvoir (relative) en tant que femme à travers des processus de subjectivation.

Le processus de subjectivation est la démarche par laquelle le sujet s'émancipe d'un état tout en ayant la capacité d'expliquer cette démarche et d'en faire un récit. L'émancipation est l'action de se libérer de contraintes, dans ce contexte on peut parler de la contrainte de la domination masculine. Le sujet est conscient des étapes de son émancipation et des limites de celle-ci.

Ce qui nous intéresse dans ce processus est d'identifier si la subjectivation en tant que conscientisation d'une démarche est une condition nécessaire à l'exercice du leader féminin ou si être leader et femme peut ne reposer que sur des compétences, en dehors de toute compréhension des enjeux de domination. Comment le sujet se positionne-t-il face aux enjeux de pouvoir et de domination qu'il rencontre ? Peut-il tout ignorer et fonctionner comme un sujet neutre dans une société où les dominations seraient inexistantes ? Le processus de subjectivation serait une démarche, un processus qui informe la pratique et les expériences de l'acteur. L'observation de ce phénomène nous permettrait de qualifier la capacité d'agir du sujet et de comprendre comment elle se construit.

Pour Spinoza, la liberté, ou encore le fait d'être déterminé par soi-même, est relative. L'homme peut accroître sa liberté par la compréhension. Quand il comprend ce qui lui arrive, cela cesse d'être une passion (passive). Il ne s'y oppose plus dans la mesure où il en comprend la nécessité. Spinoza en conclut que l'homme est déterminé à faire ce que son désir le pousse à faire.

Foucault parlera de l'herméneutique<sup>44</sup> du sujet et du *souci de soi*. Son cours du Collège de France en 1982, *l'Herméneutique du sujet*<sup>45</sup>, est donc centré sur les notions de *gouvernement de soi*, de *culture de soi*, telles qu'elles apparaissent dans les grands textes de la philosophie ancienne. En décrivant ainsi les modes de subjectivation antique, le philosophe cherche à rendre palpable la précarité du mode de constitution du sujet moderne. Tout son travail consiste à nous rendre encore

---

44 Théorie, science de l'interprétation des signes, de leur valeur symbolique. « Appelons herméneutique l'ensemble des connaissances et des techniques qui permettent de faire parler les signes et de découvrir leur sens » (M. FOUCAULT, *Les Mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966, p. 44).

45 FOUCAULT, *l'Herméneutique du sujet* ; Hautes études, Gallimard, Le Seuil ; édition établie par François Gros, 2001.

plus étrangers à ce que nous croyons être nous-mêmes. Ces concepts l'amènent aussi à une reformulation de la question politique : et si les luttes d'aujourd'hui n'étaient plus seulement des luttes contre les dominations ou les exploitations, mais des luttes contre des assujettissements identitaires ?

C'est ainsi qu'il dira dans son cours du 17 février 1982 : « Alors que la théorie du pouvoir politique comme institution se réfère d'ordinaire à une conception juridique du sujet de droit, il me semble que l'analyse de la gouvernementalité – c'est à dire l'analyse du pouvoir comme ensemble de relations réversibles – doit se référer à une éthique du sujet défini par le rapport de soi à soi. Ce qui veut dire tout simplement que, dans le type d'analyse que j'essaie de vous proposer vous voyez que : relations de pouvoir-gouvernementalité-gouvernement de soi et des autres rapport de soi à soi, tout cela constitue une chaîne, une trame, et que c'est là, autour de ces notions, que l'on doit pouvoir articuler la question de la politique, et la question de l'éthique. »<sup>46</sup>

Spivak, par la critique des propos de Foucault, énonce qu'il faut une échelle fine d'analyse afin de percevoir les idéologies à l'œuvre dans les processus de formation du sujet. Elle reproche surtout à Deleuze et Foucault leur essentialisme subjectif (« les prolétaires, les femmes » etc) qui restitue l'idée de sujet souverain pouvant « parler pour lui-même ». Elle qualifie leurs propos sur le pouvoir et le désir d'égocentriques et ethnocentriques. Elle met au jour leur présupposé de sujet unique<sup>47</sup>. Elle propose pour en découdre l'injonction de Derrida : plutôt que de parler à la place des autres, il s'agirait de « faire délirer la voix intérieure qui est la voix de l'autre en nous » qui dévoile les mécanismes de constitution de l'autre en nous.

Spivak critique de nouveau le point de vue hégémonique patriarcal et colonisateur pour définir un sujet universel. Elle propose une approche réflexive en s'appuyant sur la philosophie de Derrida et une attention particulière à ne pas parler à la place des autres.

L'ensemble de ces théories repose sur une conception du sujet en déplacement, en mouvement, dans une multiplicité complexe. C'est à travers l'éthique que nous travaillerons la question du sujet et de sa capacité à s'extraire de ses déterminismes.

---

<sup>46</sup> Ibid, cours du 17 février 1982.

<sup>47</sup> Gayatri SPIVAK, *les subalternes peuvent-elles parler ?*, Paris, Karthala/Sephis, 1999.

## 5 – Évolution de la problématique

Nous avons décrit comment la situation du leader féminin se trouve à l'intersection de plusieurs enjeux de domination, par conséquent Je m'interroge sur la façon dont peuvent coexister des positions d'infériorité et de supériorité dans une même personne, et qu'est-ce ce que cela produit dans leurs pratiques ?

Est-ce que l'histoire et les théories féministes influencent leurs pratiques ? Est-ce que leur positionnement politique est contradictoire avec leur rôle ?

Dans la mesure où le mouvement libertaire est anti-autoritaire et que la position du leader est supérieure et celle des femmes a priori inférieure dans le monde social fait de normes à garder intelligibles, il convient de s'interroger sur la façon dont les femmes pensent les rapports de domination, leurs pratiques de pouvoir, de décision en tant que femme et leader dans le monde associatif ?

Le contexte des associations autogérées est-il différent du reste du monde social au regard de ces problématiques ? Si oui, en quoi consistent ces nouvelles relations genrées ? Quelles sont les conditions concrètes de l'exercice de la liberté et de la soumission dans cette situation historique précise ?

Sur le terrain de la recherche, ici il s'agit de la prise en compte de l'intersection de trois réalités sociales qui croisent des problématiques politiques croisées : un statut de leader, de femme, dans un contexte libertaire. Comment ces femmes exercent le pouvoir, dans le cadre d'une organisation qui remet en question l'autorité ? Est-ce que les femmes leaders assument le pouvoir exercé ? Est-ce qu'elles assument une posture politique féministe ? Les femmes leaders sont-elles des femmes émancipées ?

Je prends également en compte l'aspect divisé du sujet, les paradoxes ainsi que les contradictions que la nature humaine nous donne. Je pense que chaque acteur social s'accommode de ses marges de manœuvre au sein d'une co-substantialité complexe de rapports de domination et que chaque cas est particulier.

## POSTULAT

Je fais le postulat que les femmes sont conscientes des mécanismes de domination et des normes sociales et culturelles dans la société et plus particulièrement, dans le cadre de leur fonction, de ceux liés au genre et au pouvoir. Je propose également comme principe que l'exercice du leadership est une posture politique féministe dans le sens où elle renverse un ordre établi par la structure patriarcale.

## HYPOTHESES

Je fais l'hypothèse que la conscience des rapports de domination par le leader peut permettre une remise en question des contraintes pour inventer des nouveaux rapports sociaux et s'extraire des normes de genre et de pouvoir malgré des difficultés d'intelligibilité sociale de leur action.

Si la conscientisation des rapports de domination peut être la garantie d'une transformation des rapports sociaux, quelles sont leurs stratégies pour agir « hors-normes » et ainsi élargir les possibilités de modes de vie différents ? L'émancipation est-elle possible ?

L'explicitation est le caractère de ce qui est exprimé, rédigé ou énoncé par quelque chose, quelqu'un de manière directe, d'une façon claire et précise sur laquelle on ne peut se tromper. Expliciter c'est s'exprimer complètement et clairement sans laisser place à l'ambiguïté. Les rapports de domination, une fois conscientisés, sont-ils explicités ? Si non, dans quel but ? Est-ce que c'est l'explicitation des rapports de pouvoir par le leader ou les co-acteurs qui permettent une transformation des rapports sociaux ou les rapports de domination sont-ils inéluctablement reproduits ?

A l'intersection de la pratique du terrain en tant qu'actrice, du recueil de matériau, et de la théorisation des concepts qui informent mon questionnement, la formulation de la problématique se précise.

## PROBLEMATIQUE

Quelles sont les modalités de subjectivation des femmes leaders d'associations où le type de gouvernance est horizontal : reproduisent-elles des mécanismes de domination ou fabriquent-elles de nouvelles identités politiques ?

Le leader féminin, en tant que sujet politique féministe, est-il un exemple de subversion des normes dominantes ou constitue-t-il un sujet qui contribue à la reproduction des rapports de domination ? Est-il possible de penser une sortie de l'épistémologie de la domination dans ce contexte social ?

Pour comprendre quels sont les enjeux subjectifs du leader féminin, en tant que sujet politique, à travers l'exercice du pouvoir nous approfondirons les théories de Foucault et Butler pour approcher les faces subjectives du rapport au pouvoir, au genre et aux normes.

## **Chapitre 4 : Méthodologie et matériaux**

Nous savons à ce stade quel parcours m'a amené à ce processus de recherche et au sein de quel terrain nous allons progresser. Nous avons pris connaissance des thèmes et questionnements de recherche. Nous allons maintenant regarder quelles sont les matières recueillies qui seront analysées par la suite. Nous avons plusieurs types de matériaux à disposition dans ce dossier de recherche. Nous allons ici les classer, les décrire et les hiérarchiser puis décrire la méthode qui nous a permis d'y parvenir.

### **1 – Les problématiques méthodologiques**

La question de l'objectivité dans mon travail de recherche est complexe. Actrice dans le terrain moi-même, je suis très proche des leaders féminins que j'étudie. Ce sont mes co-habitanes, amies, collègues. La démarche de recherche m'a propulsée sur ce terrain mais je n'avais pas envisagé le niveau de difficulté que représente une relation si proche. Autant dire que l'objectivité n'est pas une évidence et qu'il a fallu trouver de la rigueur méthodologique.

Pour décrire la place que j'ai occupée et que j'occupe encore, de manière plus précise dans chacune des structures, je retrace mon parcours et mes liens avec chacune d'entre elles. J'ai passé quatre ans au sein de l'Embobineuse de 2007 à 2011. Au départ bénévole, je suis devenue salariée pendant deux ans et demi au poste d'administration. Je suis maintenant présidente depuis 2013. J'ai donc une grande connaissance des rouages internes, je suis aussi très attachée esthétiquement et politiquement à ce projet. Il en va de même pour Data, association pour laquelle je me suis impliquée depuis 2009. Pendant la démarche de recherche, je suis habitante du lieu entre 2012 et 2014. Enfin la Meson est mon lieu de travail, j'ai été embauchée en mai 2012, en CDD, puis mon contrat se transforme en CDI en 2014. Je le quitte en 2015. Je continue à faire des missions occasionnelles pour cette structure à ce jour.

C'est à travers l'épistémologie du point de vue féministe que nous pouvons travailler la notion de proximité avec notre objet de recherche. Par ailleurs, cette épistémologie pourra également nous

éclairer à propos de la mise à jour des savoirs nouveaux, avec la double posture de dedans et du dehors, dans une dynamique constructiviste dans un espace public depuis une position subalterne.

Bastien Soulé écrit qu'être affecté c'est « la condition *sine qua non* des adeptes de la participation observante »<sup>48</sup>. Il parle de posture « auto-retro-observante », où les affects sont intégrés dans la recherche, et les engagements intellectuels antécédents à l'élection du terrain. La participation observante n'est pas l'outil méthodologique choisi pour l'analyse du terrain, il a été cependant une condition nécessaire à la description de celui-ci. Cette posture a vocation à exprimer une posture épistémologique située et éviter le piège de l'auto-légitimation. Selon Soulé, le chercheur engagé dans une recherche participante « a un accès privilégié à des infos inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques »<sup>49</sup>.

Pour cela nous passons, d'une part, par la théorisation du contexte d'énonciation d'un savoir lié au leadership féminin étudié comme chercheuse et vécue comme personne impliquée et expérimentée. D'autre part, l'analyse du discours sur soi est une étape nécessaire vers un au-delà de l'appartenance morale, de l'intimité et de la familiarité avec le terrain étudié. Ces deux étapes ont été réalisées par l'autobiographie raisonnée, la description du terrain et son commentaire. De plus, c'est à travers l'épistémologie du point de vue de Donna Haraway et sur ses développements jusqu'à Elsa Dorlin que nous continuerons notre approche méthodologique.

### **1.1 – Contexte d'énonciation : d'où parle-t-on ? Quand parle-t-on ? Et qui parle ?**

A partir d'un point de vue féministe, il a fallu questionner l'usage de ces outils dans une recherche scientifique, jusqu'à l'usage, à l'écrit du « je », de la première personne en certaines occasions. En commençant à étudier la question du leader féminin, j'ai dû considérer mon statut d'*insider* comme donnée qu'il ne fallait pas éluder mais valoriser. Ma situation est à la fois privilégiée et responsabilisante : je fais partie de la communauté morale du groupe étudié et je propose d'en donner une traduction.

---

48 SOULÉ Bastien, « *Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales* », Recherche Qualitatives, vol.27, n°1, 2007.

49 Ibid

Le processus de sociabilisation est préexistant à la recherche, le processus d'observation est pensé à partir de plusieurs questions : comment apprend-on à observer un univers intime à titre individuel et collectif ? Comment devient-on *outsider* à son terrain quand on est l'une de ses données ?

Vinciane Despret décrit la posture de recherche dans la préface de *Sentiments voilés*<sup>50</sup>, une posture de chercheuse conjuguant cadre d'énonciation, contexte socio-historique, savoir situé et appartenance : « étrange posture des personnes de l'entre-deux, c'est-à-dire, être à la fois dans et hors la communauté qu'elle décrit, mais c'est le « dans » qui va compter. Le « hors » s'efface et ne transparaît plus qu'à l'horizon du projet qui est de favoriser une meilleure compréhension de la logique d'un système social. »

L'acteur chercheur accepte d'être traversé par la culture du terrain et il est tenu de le rapporter à d'autres, en traduisant ce qui lui est devenu familier pour produire du savoir nouveau. La familiarité avec le terrain et ses acteurs a-t-elle permis des traductions nouvelles ? Autour des notions d'engagement, d'intimité, d'appartenance, de mise à distance et de traduction : comment construire un guide de la description du terrain, de l'enquête du terrain ? La familiarité est à entendre comme ce qui permet de mettre à jour, donner à voir une « intimité » du terrain : histoires, politiques, subcultures<sup>51</sup>, théorisation.

Au cœur de l'intersectionnalité, bien que ma recherche soit située, le hors-champ y est tout aussi présent que dans les travaux qui mettent au jour la domination normative du blanc sur le noir, d'une culture occidentale sur d'autres façons de vivre, de penser, de produire des savoirs, d'une religion sur les autres croyances, de l'hétérosexualité sur les autres orientations affectives et sexuelles. Il s'agit d'un exemple de la difficulté à produire des savoirs situés tout en se gardant de la propension à hiérarchiser les rapports de domination et de discrimination. L'épistémologie du point de vue permet justement de penser les convergences et les coalitions possibles et nécessaires sans éluder les rapports de pouvoirs qui structurent individus et société.

Il s'agit donc méthodologiquement d'accepter d'être intégrée à son terrain de recherche et d'être

---

50 Lila ABU-LUGHOD ; traduit de l'anglais par (Etats-Unis) Didier GILLE ; Préface Vinciane DESPRET, *Sentiments voilés*, Paris, Edition les Empêcheurs de penser en rond, 2008

51 En sociologie, la subculture est la culture propre à un groupe social; culture qui n'est pas la culture dominante.

vigilante à sa posture de recherche, (notamment vis-à-vis des évidences dues à la familiarité avec le terrain) et aux intersections de la domination (femme, blanche, issue de classe moyenne, athée, bissexuelle).

## 1.2 – *Standpoint epistemology*

Par ailleurs, si la théorie du genre est politique, comme le savoir en général, est-ce une idéologie ? Cette question semble nécessaire pour que la position du chercheur soit critiquée et argumentée. La dimension critique et les liens avec les mouvements féministes sont toujours très présents dans ce champ de recherche. D'une part les études féministes et sur le genre ne sont pas les seules à avoir été organiquement liées à une protestation sociale. D'autre part, la recherche féministe n'est pas moins objective que la recherche *mainstream*, dans le sens où elle explicite ses présupposés politiques au lieu de les masquer. Selon les théories de connaissances situées (Donna Haraway), la connaissance produite par des sujets dominés, dans une perspective politique d'émancipation, est même susceptible de conduire à une objectivité plus forte. La posture scientifique repose sur un travail réflexif de prise en compte de sa position sociale et politique et sur un ensemble de critères d'objectivation conventionnellement reconnus dans le monde académique<sup>52</sup>, plutôt que le dévoilement de la vérité par un sujet neutre.

C'est donc à Donna Haraway que nous devons le concept de savoirs situés. Elsa Dorlin le contextualise ainsi : « Il renvoie à tout un courant de la pensée féministe matérialiste anglophone que désigne l'expression « épistémologie du point de vue », ou « épistémologie du positionnement » dans lequel Donna Haraway occupe une position centrale<sup>53</sup>.

Dans l'article qu'elle consacre aux apports de Donna Haraway, Elsa Dorlin revient sur les recherches féministes en sociologie des sciences, qui soulignent le faible nombre de femmes dans le champ de la recherche, et sur les implications épistémologiques de la division du travail intellectuel. Elle écrit : « Les sujets de connaissance, en grande majorité masculins, ont une représentation biaisée, partielle, du réel. Ils ignorent, disqualifient ou délaissent totalement des pans entiers du réel qui touchent au travail de reproduction. Dans les premiers travaux d'épistémologie féministe, la

---

52 Mise à distance du sens commun, explicitation des hypothèses et méthodes, intensité et systématisme de l'analyse, cohérence de la démonstration.

53 DORLIN Elsa et RODRIGUEZ Eva (dir.), *Penser avec Donna Haraway*, Paris, PUF, Actuel Marx, 2012.

division sexuelle du travail, l'assignation des hommes au travail de production et des femmes au travail de reproduction rend compte du privilège épistémique accordé à des représentations, à une vision du monde déterminée par les seules conditions matérielles d'existence des hommes.»<sup>54</sup>

L'épistémologie du point de vue est ainsi en rupture avec la posture de connaissance désincarnée mais n'envisage pas de défense d'une perspective subjectiviste. Ce travail de recherche se réfère méthodologiquement à l'épistémologie féministe du point de vue. Le *standpoint*<sup>55</sup> comprend la conceptualisation de la pratique du leadership féminin dans les associations culturelles d'organisation horizontale et réclame tout à la fois la familiarité avec le terrain, la prise en compte des dominations incarnées par l'actrice chercheuse (femme, blanche, issue de classe moyenne, non hétérosexuelle), l'exercice de sa mise à distance, l'inscription dans un champ académique et la mise en œuvre de recherche. Nous sommes au croisement du travail scientifique, de l'engagement, de la résistance à la disqualification, des rapports de savoirs et de pouvoirs depuis une position située.

## **2 – Les matériaux**

### **2.1 - L'entretien sociologique**

La méthode utilisée pour recueillir les matériaux a été l'entretien sociologique. Ce choix me semblait le plus approprié pour récolter de la matière sur les problématiques liées à la posture, à la question du sujet et de son assujettissement à des normes. Les représentations des acteurs se lisent dans leur discours. L'observation anthropologique aurait pu être une méthode pertinente pour l'étude des interactions, mais quand mon questionnement s'est orienté sur le sujet, j'ai identifié l'entretien sociologique comme la méthode la plus à même de nous livrer les processus de subjectivation des leaders féminins.

L'entretien engage deux personnes, des rapports sociaux se jouent, une interaction particulière est en jeu. Je nourris des relations plus ou moins intimes avec les personnes interrogées. De même qu'il est important de ne pas perdre de vue que chaque description, chaque représentation exprimée par un

---

<sup>54</sup> Ibid

<sup>55</sup> Standpoint, est la traduction littérale de point de vue en anglais

individu enquêté doit être rapportée aux points de vue dont elles dépendent et donc à la position de l'individu. Celle-ci n'est pas toujours conscientisée par l'acteur et le chercheur doit être attentif. La parole de l'enquêté est donc inscrite dans un « contexte social ».

La méthode de l'entretien semi-directif est de rigueur. Grâce à un guide d'entretien, l'enquête est menée dans le but de laisser l'interviewé parler librement avec ses mots. Le guide d'entretien a évolué, s'est affiné au cours de la démarche de recherche. Progressivement le vocabulaire de la recherche (leader, genre, féminisme) a été gommé pour laisser plus de place aux représentations des acteurs. Souvent dans une posture volontariste dans la démarche d'enquête, celle-ci a pu être un frein dans certaine situation. Les contacts ont été très faciles à obtenir puisqu'il s'agit de mon réseau direct. En revanche, il n'a pas toujours été facile de trouver les conditions de temps ou de confort pour les mener, étant donné que les personnes étudiées sont très prises par leurs activités, caractéristique du profil du leader. Nous détaillerons chaque situation d'entretien pour comprendre les éléments de la relation sociale qui s'est jouée dans l'instant. Dans la totalité des entretiens la posture du chercheur est subjective, dans le sens où la connaissance du terrain, de l'objet de recherche, la familiarité des liens avec les acteurs, sont de l'ordre de l'intime. Cette relation sera précisément décrite dans chaque cas et surtout nécessite encore une fois de l'attention dans leur traitement. Cet exercice difficile requiert à mon sens de l'attention sans intention, tout comme la recherche elle-même.

Nous avons également eu recours à un outil graphique. Lors de l'entretien, la proposition de faire un dessin est faite, pour exprimer l'organisation du groupe et avoir une représentation écrite de l'acteur. Lorsque la personne s'est impliquée dans cet exercice, le discours est enrichi par des images et un support écrit, une visualisation de la situation. Cela apporte à l'analyse une dimension particulièrement riche. Plusieurs personnes ne se sont laissé emporté par l'expérience. Notamment deux personnes de la même structure ce qui pourrait aussi être significatif. Représenter graphiquement graphiquement une organisation a peut être ses limites ?

## **2.2 – Les entretiens collectés**

Nous avons réalisé plusieurs types d'entretiens. Au total, huit entretiens ont permis de réaliser cette démarche de recherche. Nous en distinguons deux types.

Le corpus principal est constitué de quatre entretiens, les entretiens des leaders dans les structures qui composent le terrain. Ce corpus principal est lui-même divisé entre l'entretien exploratoire (1) et les entretiens du terrain (3). Nous avons fait le choix d'intégrer l'entretien exploratoire comme matériau de recherche car il apporte des éclairages importants sur la problématique malgré une grille d'entretien différente. Le guide d'entretien a évolué pendant la réalisation des entretiens dans un souci d'affinage et par expérience de ce qui n'avait pas été fécond pour l'analyse auparavant.

Voici le guide d'entretien dans sa version finale :

### **Guide d'entretien**

- Présentation de l'enquête
- Comment es tu arrivé dans ce contexte ?
- Qu'est-ce qui te fais plaisir à agir ici ?
- Comment tu dessinerai le groupe avec la place de chacun et la tienne ?
- Comment les décisions sont prises ?
- Comment l'action est organisée ?
- Décrire deux types de situations de décision : une satisfaisante et une insatisfaisante.

Nous avons également un corpus secondaire d'entretiens. Quatre co-acteurs qui sont soumis au même guide d'entretien. Sans être au centre de la recherche, leur discours est parfois nécessaire pour apporter des éclairages, d'autres points de vue sur la situation.

La mobilité du guide d'entretien et la qualité des entretiens ont entraîné une certaine complexité, d'une part inhérente à la posture de chercheuse alors que j'ai longtemps été très impliquée dans ces structures, d'autre part liée au vocabulaire que j'ai employé (leader, genre). On peut sûrement aussi critiquer le volontarisme dont j'ai fait preuve dans plusieurs entretiens, je connais bien les personnes que je questionne, et je n'ai pas de pudeur à les relancer sur des sujets sensibles, dont il n'est pas évident que les personnes ont envie de parler.

J'ai cependant eu du plaisir à mener ces entretiens, comme un instant de partage privilégié, je m'y suis sûrement laissée parfois embarquer. J'ai donc ressenti le plaisir du sociologue, de me laisser happer par un terrain que je connaissais mais en faisant comme si ce n'était pas le cas. Malgré une

familiarité certaine, les acteurs ont joué le jeu de parler à une chercheuse plutôt qu'à la personne tout en m'accordant leur confiance.

## **L'échantillon**

Notre cible d'observation principale sont des femmes qui ont un rôle de leader dans trois associations : L'Embobineuse, la Meson et Data. Donc notre échantillon d'enquêtes comprend ces trois figures féminines. Pour avoir différents points de vue sur les situations, nous avons également interrogé des personnes occupant des positions différentes dans le champs de l'étude, hommes et femmes, nous les nommons les co-acteurs. A ce jour, l'échantillon est composé de sept entretiens : un entretien exploratoire d'un leader féminin que je conserve dans mon échantillon, trois entretiens des figures féminines en question et trois co-acteurs, dont deux hommes et une femme.

L'entretien exploratoire a un statut un peu différent. Il est réalisé à titre d'expérimentation de l'exercice en lui-même lors de la première année de travail. Cependant, la personne qui a accepté mon invitation n'est pas complètement intégrée à mon terrain mais y correspond quant aux critères d'horizontalité et de figure de leader féminin. C'est à ce titre que j'ai conservé ce matériau qui apporte des perspectives intéressantes à la problématique.

Les entretiens ont été réalisés entre février et mai 2014 à Marseille, à l'exception de l'entretien exploratoire qui a eu lieu en 2013. En moyenne ils durent moins d'une heure. L'utilisation d'un enregistreur dans cette situation a permis une plus grande concentration, une qualité d'écoute. Tous les entretiens ont été retranscrits à la main, sans logiciel. La plupart des entretiens ont été réalisés sans freins, mis à part une situation particulière d'être soumis à un exercice de répondre à des questions. Seuls deux personnes n'ont pas été très à l'aise avec cet exercice, il n'est pas facile de distinguer les causes de cet état de fait, entre ma posture un peu volontariste, la présence de l'enregistreur, une timidité, de la pudeur à cet exercice particulier.

### **2.3 – Les entretiens en particulier**

Je vais aborder ici chacun des entretiens du corpus principal dans le détail, pour en donner une

couleur. Qu'est-ce que je peux dire qui relève du singulier de la personne qui est présente, qu'est-ce qui est particulier dans le moment qu'on partage, comment je qualifie notre relation ? Je situe l'entretien et l'enjeu relationnel qui existe entre la personne interrogée et moi-même, chercheur en action, et je tente d'autre part de nommer les grandes lignes de la personnalité du leader féminin qui me parle à partir d'une première impression.

**Entretien n°1 :** Entretien avec Charlotte, leader féminine de la Meson. Réalisé en deux fois le 26/02/2014 sur des terrasses de café du Cours Julien à Marseille. Il a été difficile de trouver un moment où Charlotte était disponible, c'est pourquoi j'ai commencé par elle. J'ai utilisé une première grille d'entretien que je n'ai pas conservée, donc son entretien est un peu différent. C'est suite à cet entretien que je me suis posé la question du vocabulaire employé et de l'importance de ne pas imposer un vocabulaire propre qui ne fait pas écho aux pratiques des acteurs. Charlotte joue le jeu de l'objectivité au maximum, elle a une grande habitude de se raconter et de raconter la vie de son association, nous sommes dans un discours rôdé sur le début de l'entretien, puis petit à petit elle se décale du discours automatique, mais j'ai eu de la difficulté à la guider. Nous avons un lien de l'ordre du professionnel, nous avons établi un rapport de confiance et pouvons avoir des moments d'intimité.

On peut dire que dans cet entretien elle a une posture dominante dans le sens où elle est à l'aise et me répond franchement, sans hésiter, en étant légèrement dans une intention de me donner les réponses que j'attends et de déployer de la séduction à mon égard. Séduction probablement effective puisque je me suis un peu égarée dans cet entretien entre une tendance volontaire à récolter une matière particulière, une volonté de maîtrise du contenu et se laisser happer par la situation où plaisir et rigueur se confrontent. L'entretien se réalise en deux parties car il faut s'adapter à son emploi du temps et s'immiscer dans les interstices, une partie en fin de matinée, une autre en milieu d'après-midi. Je n'ai pas demandé à Charlotte de faire un dessin, cela ne faisait pas partie de ma première grille d'entretien.

**Entretien n°2 :** Entretien avec Béatrice, leader féminine de Data, le 17/04/2014 chez elle, à Marseille. Ma relation avec Béatrice est assez intime, nous avons partagé plusieurs habitats en colocation, dont Data. Nous avons traversé plusieurs phases de notre lien amical, des conflits, de la distance et nous sommes aujourd'hui dans une relation qui est empreinte de toutes ces expériences.

Béatrice est également dans le séminaire de formation de recherche-action, dans la promotion précédente, ce qui a influencé l'entretien dans le sens où elle a parlé des thèmes qu'elle a travaillés, qui ont un intérêt pour elle. J'ai eu de la difficulté à prendre de la distance, à ne pas faire partie de la discussion, à ne pas trop donner mon avis ou le faire sentir, notamment quand on parle de choses où on est en désaccord et surtout de l'amener sur mes centres d'intérêt...

Son caractère est dans une tension permanente entre la soumission et l'insoumission, ce qui fait que nous passons du statut de dominé à dominant en alternance pendant l'entretien, selon si elle m'entraîne dans ses questions, si elle mène la discussion, si elle m'entraîne dans l'empathie ou si je reprends les rennes, ma direction. Béatrice ne réalise pas de dessin, elle ne sait pas comment mettre en forme le groupe. C'est un entretien un peu empêché par plusieurs aspects : la pudeur de nos intimités, la similitude des parcours d'apprentie actrice-chercheuse, la généalogie de nos rapports sociaux, la peur du jugement.

Il y a plusieurs mouvements dans cet entretien, notamment sous l'angle de la personnalité. On ressent rapidement la puissance négative voire violente qui habite Béatrice. Le champ lexical de la violence et de l'agressivité est très présent, ce qui colore l'entretien et lui donne un caractère paradoxal voire contradictoire avec les notions de joies, de partage et les idéaux évoqués.

Elle donne à voir une personnalité complexe qui répond à plusieurs caractéristiques complémentaires et contradictoires : dévalorisation, place de dominée, de victime, autonomie et processus d'émancipation, idéalisme libertaire, autorité voire autoritarisme.

**Entretien n°3 :** Entretien avec Colette, leader féminine de l'Embobineuse, en Corse à Sagone le 03/05/2014. Colette en 2014 est une femme sans enfant de 33 ans, une collègue et une amie. Nous avons travaillé quatre ans ensemble pour l'association l'Embobineuse. C'est le plus familier des entretiens, elle a eu du mal à se prendre au jeu, elle a repoussé le rendez-vous, par manque de confiance, je pense, de ne pas savoir répondre à mes questions « intellectuelles ». Elle m'a demandé le confort maximum, de son point de vue, sur la plage, lors de vacances communes, en Corse, avec une bière et des cigarettes. Sa voix est très tendue, sa gorge est plutôt serrée, il émane une grande émotion de cet entretien, des émotions très différentes. Elle se livre avec confiance en parlant à une amie de son expérience. Sa pensée n'est pas très organisée, elle n'a pas l'habitude de se raconter, de

parler d'elle. Malgré la proximité de notre relation, il reste une distance liée à un passif de désaccord.

Pour parler de la relation de l'enquêtée à l'enquêtrice je pense qu'il existe un rapport de pouvoir car elle me place à un endroit de savoir qu'elle considère ne pas avoir, elle s'infériorise à ce niveau-là. D'autre part, elle m'a toujours considérée comme quelqu'un de bienveillant et donc elle m'accorde une grande confiance, car je ne représente pas de danger pour elle, son milieu social et son travail. Colette a accordé une grande importance au dessin, en prenant bien soin de n'oublier personne, elle s'appuie dessus pour la suite de l'entretien. Cette expérience graphique a été concluante pour cet entretien et a permis une plus grande liberté dans l'expression. L'exigence de confort demandée pour réaliser cet entretien est singulier, nous avons mis longtemps à démarrer pour qu'il ne lui manque rien pour se sentir enveloppée et en capacité de se raconter, de se concentrer, nous étions loin de son contexte de travail, hors cadre. J'ai été patiente et cela a permis qu'elle soit dans un certain lâcher-prise, il faut également prendre en compte la confiance a priori de notre relation. Elle oublie l'enregistrement pour répondre à mes questions, elle se prend fortement à l'interaction, elle est très généreuse.

L'entretien nous donne à lire une tranche de vie de douze ans, l'histoire de l'individu et d'un lieu, une expérience en cours, ce qui permet de saisir certaines évolutions, progressions dans la posture, la place ou le rôle de Colette. Commençons par poser les bases d'une personnalité complexe par la classification de caractéristiques dites fixes ou configuratives. La classification est constituée selon des critères de récurrence dans le texte, le sous-texte et l'extra-texte. Suite à une analyse approfondie de l'entretien, j'attribue à la personnalité de Colette les caractéristiques suivantes : pragmatique, provocatrice, autonome, autorité, laborieuse.

**Entretien n°4 :** Entretien exploratoire avec Valérie, directrice du CREFAD Auvergne, à Cahors le 20/04/2013 pendant une session de SIAES<sup>56</sup>. Rencontrée dans mon groupe de formation, Valérie travaille sur le leader associatif. Je l'ai identifiée comme leader dans son activité. Ce qui a été facilitant est que Valérie connaissait le sujet et y avait réfléchi, elle n'avait aucune résistance à exprimer ses points de vue, j'ai senti la question très pétrie et favorable à la parole. Pour les freins, je pense qu'elle savait tellement bien de quoi elle parle que je me suis peut-être laissée influencer

<sup>56</sup> Séminaire Itinérant des Acteurs et Entrepreneurs Sociaux, animé par le CREFAD

par son discours, sans réussir à lui faire prendre des chemins plus adaptés à mes besoins. En tant qu'entretien exploratoire, il n'a pas la même grille d'entretien puisque je l'ai réadapté dans un deuxième temps. Elle a une grande distance critique par rapport à son rôle de leader, elle a également une capacité d'explication qui découle de sa pratique de formatrice.

Cet entretien est celui qui m'a le plus étonnée dans ma subjectivité, je ne connais presque pas Valérie, je ne sais pas qui elle est. Sa liberté de penser et d'être au regard de ce qu'elle dit de son éducation me surprend, je me laisse séduire par son personnage.

J'attribue un statut particulier à cet entretien qui ne fait pas partie de mon terrain mais qui m'intéresse quand même. Je vais donc l'intégrer à l'analyse, m'en servir pour travailler la notion de leader féminin, de rapport au pouvoir, au genre, comme un complément, ce qui fait quatre entretiens de leaders féminins dans un contexte associatif qui tendent à une horizontalité dans leur fonctionnement.

Le corpus secondaire est constitué de trois entretiens :

**Entretien n°5** : Entretien réalisé avec Laure, co-actrice de la Meson, le 29/03/2014, en soirée en terrasse de café, à Marseille

**Entretien n°6** : Entretien réalisé avec Simon, co-acteur de Data, le 15/04/2014, lors d'une pause déjeuner, au restaurant, à Marseille.

**Entretien n°7** : Entretien avec David, co-acteur de L'Embobineuse, le 23/04/2014, à Data, sur mon lieu de vie, à Marseille.

### **3 - Le traitement des matériaux**

Lors de la démarche de recherche, j'ai parcouru les entretiens avec de nombreux filtres avant de trouver une cohérence à l'ensemble des tentatives d'analyse. Premièrement dans une perspective de description des rôles, statuts et fonctions, ensuite dans une approche de la personnalité, puis dans une description des modèles d'organisation structurelle (horizontalité, réunion, décision, rapport au travail, à l'institution) et de la manière d'être leader (trajectoires, ambivalence, légitimité, ressources, coût, motivation, engagement, genre, rapport à l'autre). J'ai ensuite poursuivi par

l'analyse des compétences du leader et de ses qualités, puis un approfondissement de la perspective de l'analyse du genre. Toutes ces pistes de travail ne concernent que le corpus principal des entretiens puisqu'il s'agit de travailler sur la notion de sujet, d'assujettissement ou de désujettisation.

Je cherche à voir ce qui peut caractériser le sujet dans son contexte social, ce qui fait l'individualité d'une personne au niveau politique et éthique, comment l'individu conscient se met en mots et se définit dans un contexte. Quelle est la configuration psychique propre à cette individualité ou à cette catégorie sociologique identifiée ? Ce sont souvent les paradoxes et les contradictions qui donnent à voir la complexité d'une personnalité, qui sont les signes à interpréter. Je ne réalise pas un portrait détaillé, d'autant que l'enjeu de l'entretien était de raconter des situations, et donc de ne pas se raconter en tant que sujet mais d'être un élément désirant dans un agencement, un rouage d'une configuration.

### **3.1 – Sociologie compréhensive**

Pour ce faire je me suis appuyée sur Max Weber et sa théorie de la sociologie compréhensive. La sociologie compréhensive est le courant de la sociologie qui s'intéresse particulièrement au sens que les gens et les organisations donnent à leurs pratiques et représentations : elle ne questionne pas seulement ce qu'ils font ou disent, mais aussi le pourquoi de ce qu'ils font ou disent en acceptant de prendre au sérieux, au moins temporairement, les explications qu'ils en font.

A partir de là, contrairement à Durkheim, Weber ne concevra pas les faits sociaux comme des choses indépendantes de leur auteur mais comme des interactions entre des comportements individuels obéissant à des motivations et des intérêts qu'il faut reconstituer. Il considère donc chaque individu comme différent, ne réagissant pas de la même manière, même placé dans les mêmes conditions, ainsi il tient compte de la subjectivité des acteurs pour comprendre leurs actions.

Dans *Economie et société*<sup>57</sup> Max Weber va donc définir la sociologie comme science de l'action sociale alors que Durkheim faisait de la sociologie une science des faits sociaux. Néanmoins toute action sociale peut être comprise car les individus qui les entreprennent possèdent un certain degré de rationalité. Il faut donc comprendre ce qui motive rationnellement l'action et savoir que les

---

<sup>57</sup> Max WEBER, *Économie et Société*, (posthume 1921), traduction du tome 1 par Julien Freund, Plon, 1971 ;

résultats des actions individuelles peuvent ne pas toujours être conformes aux buts initiaux. Ainsi, si on ne comprend pas une action par son résultat, cela ne signifie pas que le but de cette action n'a pas été conçu rationnellement mais que des erreurs ont pu être commises dans la mise en œuvre de l'action, de telle sorte qu'elle a produit des effets non intentionnels (effets d'émergence).

Weber va donc créer la sociologie compréhensive, c'est-à-dire une sociologie qui se fonde sur la compréhension du sens subjectif que les acteurs donnent à leurs actions. Il va plus loin que la sociologie de Durkheim puisqu'il tient véritablement compte des acteurs en cherchant les intentions et les motifs qui les poussent à agir. A la causalité déjà difficile à établir car il y a toujours une multitude de causes quelquefois indénombrables à un phénomène donné, Weber ajoute donc la compréhension, il parle là de "compréhension significative".

Pour faciliter ses analyses en sciences sociales face à une infinité de faits et autant de causes inextricables, Max Weber va définir ce qu'il appelle un type idéal. Il ne s'agit là de rien de plus que d'un outil qui permet de définir un phénomène social par ses caractères les plus généraux observables dans tous les types de société. Dans toute réalité, aussi complexe soit-elle, il cherchera à retrouver certains traits caractéristiques de tel ou tel idéal-type.

Les outils de la sociologie compréhensive vont nous permettre d'analyser les configurations sociales de notre terrain à travers les entretiens. Nous tenterons de dégager les motivations des acteurs, leurs valeurs, leurs représentations, ainsi que l'idéal-type de chaque organisation.

### **3.2 – Biographie sans sujet**

Nous avons identifié dans la démarche méthodologique plusieurs problématiques, celles de la proximité du terrain, voire de l'intégration du chercheur au terrain, de l'épistémologie du point de vue féministe comme un outil pour la démarche objective. Par ailleurs, l'échantillon peut paraître restreint pour s'avancer dans une démarche scientifique. C'est à la lecture du *Plan Cul* de Bayart<sup>58</sup>, que j'ai choisi de conserver l'échantillon présent et de poursuivre une recherche scientifique avec un nombre restreint de matériaux.

L'auteur s'appuie sur les entretiens de deux jeunes hommes, Hector et Grégoire, qui se racontent à travers leurs pratiques sexuelles pour mettre en lumière des pratiques actuelles non prises en compte

---

58 JF BAYART : *Le Plan Cul, Ethnologie d'une pratique sexuelle*, édition Fayard, Paris, 2014.

dans le débat public. «La rhétorique conservatrice en matière de mœurs sexuelles entraîne un immobilisme, cela empêche l'adoption de nouvelles lois plus conformes aux processus de subjectivation qui prévalent en profondeur dans le pays.»<sup>59</sup>

A partir de concepts de philosophie politique et anthropologique, Bayart construit un argumentaire méthodologique qui justifie l'analyse de phénomènes sociaux à partir de deux entretiens au long court. Ces personnes nous donnent à voir une «configuration» qui illustre les conditions concrètes de l'exercice de la liberté et de la domination dans une situation historique précise. C'est dans son annexe méthodologique sur les biographies sans sujet que nous trouvons un appui pour la processus de recherche, qui met en cohérence les différents apports théoriques de ce travail concernant la méthode.

D'une part, il note l'intimité nécessaire à avoir avec les acteurs comme un atout dans le cas d'une matière de «courage de vérité<sup>60</sup>». D'autre part, il met en exergue le processus de subjectivation comme ligne de mire pour tenter de dégager la multiplicité des agencements dans les situations de terrain, notamment vis-à-vis de la notion de force de personnalité pour en dégager les tenants et les aboutissants. Comment peuvent être identifiées des pratiques de liberté, comment les récits de pratiques peuvent parler de la capacité d'agir, de l'émancipation de structures du pouvoir intériorisé ?

Il propose une méthodologie nommée *biographie sans sujet*. Ce concept ne correspond pas de manière exacte à notre étude. Il faudrait alimenter par de nouveaux entretiens avec les mêmes personnes pour noter les évolutions notamment. Cependant, les entretiens retracent une tranche de vie qui peut couvrir dix à douze ans, et reprend souvent dès l'enfance, ce qui peut se rapprocher d'une forme de biographie.

Je rejoins la démarche méthodologique de Bayart sur de nombreux aspects : «La biographie est un lieu idéal pour vérifier le caractère interstitiel - et néanmoins important- de la liberté dont disposent les agents, comme pour observer la façon dont fonctionnent concrètement les systèmes normatifs qui ne sont jamais exempts de contradictions»<sup>61</sup> ; «l'intérêt de la biographie est de permettre une

---

59 Ibid, p133

60 Bayart se réfère à Michel Foucault, *Le Courage de la Vérité. Le gouvernement de soi et des autres II. Cours au Collège de France (1983-1984)*, Paris, Gallimard/Éditions du Seuil, 2009

61 JF BAYART : *Le Plan Cul, Ethnologie d'une pratique sexuelle*, édition Fayard, Paris, 2014, p134

description des normes et de leur fonctionnement effectif, celui-ci n'étant plus présenté comme le résultat d'un désaccord entre règles et pratiques»<sup>62</sup> ; la compréhension des transformations sociales à partir du bas (du peuple) ; la prise en compte de l'expérience des subalternes ; dégager des modes d'assujettissement : la façon de se constituer en sujet moral, travailler sur les simples pratiques de subjectivation ; identifier des pratiques, des énoncés, des figures imaginaires dans des situations par les «récits de pratiques» ; restituer la multiplicité des expériences d'une catégorie sociale ou d'un processus.

Le processus de recherche est un long cheminement itératif entre la théorie et la pratique. La méthodologie est une des composantes essentielles de la démarche, comme une clé de voûte qui accompagne le chercheur sur la route. De la recherche située à la biographie sans sujet, notre pratique de recherche s'est progressivement construite des outils méthodologiques adaptés à son propre processus.

---

62 Ibid, p134

## Chapitre 5 : FOUCAULT & BUTLER

J'intitule ma recherche « de l'éthique de la résistance à l'éthique de la subversion, la construction d'un sujet politique féministe à travers la pratique du leader féminin ». Pour tenter de répondre à la question de recherche : « Quelles sont les modalités de subjectivation des femmes leaders d'association où le type de gouvernance est horizontale : reproduisent-elles des mécanismes de domination ou fabriquent-elles de nouvelles identités politiques ? », nous allons prendre nos sources dans les philosophies de Foucault et Butler.

Parmi les recherches théoriques à propos de Foucault et Butler, j'ai été amené à travailler les notions d'éthiques. L'éthique est une science qui traite des principes régulateurs de l'action et de la conduite morale. C'est à travers la pratique du pouvoir, de l'approche du genre et des arrangements subjectifs avec les normes, que nous pouvons appréhender les processus de subjectivation et leurs représentations.

Nous allons dans un premier temps, extraire de la théorie de Foucault, ce qui a trait à la question du pouvoir et l'articulation avec le sujet. Cette question est centrale dans l'œuvre de l'auteur. Puis nous nous pencherons sur la philosophe américaine Judith Butler.

### 1 – Les vérités du pouvoir

Nous avons parcouru une partie de l'œuvre de Foucault afin de dégager les concepts qui vont nous permettre de construire une analyse par le croisement de ces théories avec le terrain.

L'analyse du pouvoir fut l'un des points les plus cruciaux de toute son œuvre dont l'ouvrage le plus représentatif est *Surveiller et punir*<sup>63</sup>. Il est impossible de séparer le renversement théorique opéré sur la question du pouvoir du début du militantisme de Foucault. Professeur et militant, les événements autour de mai 68 l'avaient poussé dans l'arène politique ; il n'était plus ce philosophe exclusivement absorbé par l'analyse des savoirs, la question du pouvoir devenait une question nouvelle qui l'habitait.

---

63 FOUCAULT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des histoires », 1975

La question est de savoir qui commande. En 1971, deux textes font basculer sa problématique : *Nietzsche, la généalogie, l'histoire*<sup>64</sup> et *L'Ordre du discours*<sup>65</sup>. Il passe de la méthode archéologique à la méthode généalogique et de l'analyse de la problématique du langage à l'analyse du pouvoir. La généalogie est une méthode où l'on essaie de comprendre les vérités dites à travers des pratiques sociales qui les avaient rendues possibles. Décrire le présent et le critiquer. Répondre à la question essentielle de savoir qui commande, qui organise, en montrant les acteurs de ces changements, leurs motivations et leurs implications.

En 1975, Foucault publie *Surveiller et punir*. Cet ouvrage est une histoire de la prison, de sa création et de ce qu'elle impliqua. Foucault montre que : la configuration d'un nouveau pouvoir existe à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, le pouvoir disciplinaire, radicalement différent des précédents. La constitution du sujet moderne grâce à la normalisation par les disciplines incarnées dans les institutions. Il élabore une analyse de type nominaliste qui permettait, par la méthode généalogique, d'aborder l'ontologie du présent en tant que manière de combattre le pouvoir.

C'est à partir du débat avec Noam Chomsky, en 1971, *De la nature humaine : justice contre pouvoir*<sup>66</sup>, que le concept de résistance arrive. Il ne s'agit pas d'analyser le pouvoir là où son fonctionnement est si évident qu'on le voit s'exercer verticalement de haut en bas. Selon Foucault, il faut se débarrasser du schéma d'analyse basé sur la relation dominateur-dominé, hérité de la conception marxiste ; il faut au contraire se tourner vers une analyse *nominaliste* du pouvoir, c'est-à-dire l'analyser dans son exercice concret y compris là où il semble ne pas exister.

Il n'y a pas de pouvoir sans hommes libres, le pouvoir exige la liberté et, par conséquent, il engendre une lutte, un face-à-face. Le pouvoir implique toujours une résistance. De fait la politique de Foucault se place justement du côté de cette résistance, c'est pour cela qu'il écrit sur les anormaux, parce que c'est sur eux que retombe presque tout le poids de l'exercice du pouvoir normalisateur et de ses vérités. La question qui prend de plus en plus de place est : Est-il possible de résister à ce pouvoir (disciplinaire, néo-libéral) ? Elle marque le début de son questionnement sur la subjectivité.

---

64 FOUCAULT, *Nietzsche, la généalogie, l'histoire*, Dits Écrits tome II texte n°84, Paris Gallimard, Quarto, 2001.

65 FOUCAULT, *L'Ordre du discours*, Leçon inaugurale du Collège de France, Paris, Gallimard, 1971.

66 FOUCAULT, *De la nature humaine : justice contre pouvoir*, Dits Écrits Tome II Texte n°132, Paris Gallimard, Quarto, 2001.

## 2 – L'éthique de la résistance

Foucault s'intéresse aux formes de subjectivité en espérant trouver un territoire de la résistance aux pouvoirs qui modèlent l'être humain. Son éthique restera fondamentalement liée à la résistance et fera de la pensée une ontologie de nous-mêmes. Il la définit grâce à l'expérimentation autour du sexe, du plaisir, du corps comme manière de devenir sujet, c'est l'objet théorique qui met en travail la subjectivité<sup>67</sup>.

Foucault prend référence dans le monde gréco-romain pour les notions de *connaissance de soi* et *souci de soi* puisque la question du soi y a connu un développement considérable. Il mène cette réflexion autour des possibilités des corps et des plaisirs, par l'observation du lien entre les relations avec soi-même qui habilitent une culture donnée, nos propres vérités et la constitution de soi.

En faisant référence à Platon, Foucault développe l'opposition entre *souci de soi* et *connaissance de soi*. Le *souci de soi* renvoie à une gamme de transformations spirituelles que le sujet doit réaliser pour atteindre la vérité. A l'opposé se trouve la connaissance de soi, par laquelle tout sujet est capable de parvenir à la vérité, quand bien même il serait misérable, immoral, injuste ou détestable. Ainsi le concept de *souci de soi* intègre de l'éthique dans la pratique de la connaissance de soi en vue d'une transformation pour devenir meilleur.

Foucault, dans ces cours au collège de France, rend compte de ses études sur les concepts d'expérience et de subjectivité. L'analyse de la subjectivité cherche à esquisser les lignes maîtresses par lesquelles s'établit la subjectivation et à marquer en même temps des lignes de fuite devant cette subjectivation.

Dans la perspective foucaldienne, résistance et pouvoir sont unis, ainsi, il n'est pas viable d'envisager une proposition éthique qui ne se frotterait pas à la problématique du pouvoir. C'est le terrain de l'affrontement avec le pouvoir qui est justement celui des *techniques de soi* et de

---

67 Ces concepts apparaissent dans les cours au collège de France : 1980-1984 ; *Subjectivité et vérité, l'Herméneutique du sujet, Le Gouvernement de soi et des autres, Le courage de la vérité*.

*l'expérience de soi*, que Foucault appelle *le souci de soi*. L'objectif est de transformer le sujet, faire du sujet quelque chose d'autre, d'échapper en définitive à la constitution des relations de pouvoir.

Foucault propose une ontologie liée au présent et ouverte sur l'histoire à travers trois champs : le savoir, le pouvoir et la sexualité. Lieux où se décident, pour une large part, notre façon de regarder le monde, de l'expérimenter. L'Être de chaque époque est déterminé par les conditions de possibilité de ce qui peut être expérimenté à ce moment-là. Dire ce qu'est le présent pour le transgresser. Nous allons donc travailler une ontologie historique de nous-mêmes à travers l'exercice du pouvoir par des leaders féminins, dans un contexte social particulier (associatif, organisation horizontale) et tenter de décrire leur subjectivation dans leur rapport au pouvoir, au genre. Nous tenterons de dégager la manière dont elles se constituent en tant que sujets politiques. Notre recherche se décale de l'objet de Foucault dans le sens où nous n'allons pas travailler à partir de la sexualité ou du savoir mais plutôt d'une expérience particulière du pouvoir.

L'œuvre foucauldienne est donc une analyse historique des formes de savoirs, des procédures de gouvernement et des pratiques de subjectivité. Comment sommes-nous constitués en tant que sujets de notre savoir ? En tant que sujets qui exercent des relations de pouvoir ou s'y soumettent ? En tant que sujets moraux de nos propres actions ?

Ce nous permet d'envisager l'observation du terrain à partir de ces concepts. Notamment pour décrire comment politiser l'expérience des sujets de notre étude à travers l'éthique de la résistance et envisager des formes de subjectivité à partir de ce filtre théorique. Ainsi l'expérience est la corrélation entre les champs du savoir, du pouvoir et de la subjectivité qui produisent l'espace de ce qu'il est possible d'expérimenter au présent.

### **3 – Trouble dans le genre et éthique de la subversion**

Je propose d'approfondir l'approche de Judith Butler en ce qui concerne le sujet et sa capacité d'agir à partir du texte : *Faire et défaire le genre*<sup>68</sup>, qui date de 2004.

---

68 BUTLER Judith, *Faire et défaire le genre*. Multitudes, 2004. Texte de la conférence donnée le 25 mai 2004 à l'Université de Paris X-Nanterre, dans le cadre du CREART (centre de recherche sur l'art) et de l'Ecole Doctorale « Connaissance et Culture », intitulée « Faire et défaire le genre (undoing gender) ».

Judith Butler, née en 1956, est une philosophe féministe américaine, professeur de rhétorique et de littérature à Berkeley. Elle théorise la performativité du genre à partir du triple héritage de la théorie austinienne des actes de langage<sup>69</sup>, du féminisme français et de la déconstruction de la French Theory<sup>70</sup>. À partir de l'idée formulée par Beauvoir dans *Le deuxième sexe*, à propos de l'inégalité homme/femme comme historiquement et idéologiquement construite, elle élabore la catégorie de *genre* comme procédant du faire et non d'un donné biologique. Beauvoir a cherché à détruire l'essentialisme consistant à prétendre que les femmes sont nées femmes, pour montrer qu'elles se construisent comme telles de par l'endocritinement social. Butler poursuit le projet théorique de cet anti-essentialisme fondateur, en définissant un programme de recherche élargi à la question des modes de vies différents, déviants par rapport à la norme. Elle conceptualise les pratiques *Queer*.

Littéralement, *queer* signifie « étrange », « bizarre », « anormal », ce terme est utilisé comme une insulte homophobe. La figure rhétorique qui consiste à renverser ce terme de l'insulte à la fierté est appelée une antiparastase. La codification de la praxis *queer* s'est développée dans les interstices d'une norme imposée et un climat répressif aux Etats-unis au début du XXe siècle, elle a fonctionné sur une mise en scène décalée, exubérante, parodique, des normes dominantes en matière de sexe, de sexualité et de couleur.

En 1990, la théorie *queer* critique la renaturalisation du binarisme homosexuel/hétérosexuel et l'homogénéisation des identités. La praxis *queer* soulève la question de la subversion des identités de sexe et la pose à nouveau, elle s'inscrit dans l'enjeu des épistémologies des pratiques de résistances.

Un des concepts majeurs de la philosophie de Butler est la notion de *performativité du genre*. Le genre doit être conçu comme relevant avant tout d'une performance sociale apprise, exécutée et répétée. C'est précisément la performance « obligatoire » de la féminité, aussi bien que de la masculinité, qui produit la fiction de genres « naturels » et la distinction entre le sexe extérieur et

---

69 Référence à John Langhsaw Austin, et sa théories des actes de langage développé dans son œuvre la plus connue en France, *Quand dire c'est faire*, 1962. Cette théorie insiste sur le fait qu'au delà du contenu sémantique d'un discours, l'individu peut aussi développer le vouloir de faire quelque chose à son interlocuteur, à savoir transformer des représentations, on parle d'un énoncé performatif.

70 Corpus de théories philosophiques, littéraires et sociales apparu dans les universités françaises dans les années 1960, et américaines à partir des années 1970. Elles ont contribué à l'apparition des *cultural studies* et *gender studies*. Les principaux auteurs français de la french theory sont Michel Foucault, Jacques Derrida, Gilles Deleuze, Felix Guattari, Jacques Lacan, Jacques Rancière, Simone de Beauvoir, Claude Lévi-Strauss, ...

biologique et le « genre intérieur ». Le genre procède du faire, c'est une sorte de pratique.

De là découle que pour Butler, le genre a plusieurs caractéristiques : il n'est pas donné d'avance, n'est pas immobilisé dans le temps, s'accomplit sans cesse, incarne des normes pour être intelligible par le social. Il s'accomplit en partie sans qu'on le sache, de manière inconsciente, sans pour autant être automatique, ni mécanique. Il se construit avec/pour autrui. Il se différencie du désir et de la sexualité qui en sont certes des éléments constitutifs mais ne le définissent pas entièrement.

Subvertir la performativité du genre joue sur la relation entre le dire et le faire. *Subvertir* c'est quand dire, c'est défaire (incohérence de la performance, inintelligibilité). En matière de genre il n'y a pas de modèle original, pas de genre authentique : le genre est une parodie sans original. « En imitant le genre, le Drag (queen, king) révèle implicitement la structure imitative du genre lui-même ainsi que sa contingence »<sup>71</sup>.

Si le genre est une modalité du faire, de la pratique et de la performance, si par ailleurs il constitue une norme répressive « qui sappe notre capacité à poursuivre une vie vivable »<sup>72</sup>, le constat qui s'impose, l'objectif qui doit être poursuivi pour inaugurer une vie meilleure doivent être de « le défaire ». La cible n'est plus de subvertir les normes du genre dans l'espoir de les abolir mais, plus pragmatiquement, de les rendre plus vivables. Et donc les contester, les critiquer, les transformer sur les terrains particuliers où les normes exercent leur emprise.

La question que soulèvent toutes les formes d'exclusion par rapport à une norme dominante intéresse chacun de nous et rejoint les préoccupations féministes les plus ardentes. En pointant les limites de l'universel assigné au genre et au sexe, Judith Butler en fait un horizon d'attente et une raison d'espérer. *Défaire le genre* comporte cette dimension utopique. L'espèce humaine est en quête d'humain et la notion de genre est un formidable levier pour y parvenir.

L'éthique de la subversion participe de l'épistémologie des pratiques de résistance, c'est une pratique qui engage une transformation sociale par sa capacité à se créer de nouveaux espaces, en adéquation avec ce qui est vivable pour soi. La subversion passe par une remise en jeu du je, la déconstruction

---

71 BUTLER Judith, *Trouble dans le genre pour un féminisme de la subversion*, La Découverte, Paris, 2005. p 261

72 BUTLER Judith, *Défaire le genre*, traduction de Maxime Cervulle, Editions Amsterdam, Paris, 2006

de son rapport à soi en tant que sujet essentialisé. La constitution du sujet politique féministe subversif est donc en lien avec une re-création de soi.

Les théories de Foucault et de Butler nous permettent d'élaborer une grille d'analyse pour aborder le terrain. C'est en croisant les discours des acteurs avec les concepts de pouvoir et de genre que nous pourr  ons définir, décrire ce qui se joue dans les pratiques sociales, par une analyse nominaliste, dans le champ de la constitution politique du sujet, notamment à partir de deux concepts fondamentaux, l'éthique de la résistance de Foucault et l'éthique de la subversion de Butler. L'  thique de la subversion de Butler découle de la puissance d'agir, elle élabore la construction d'un sujet politique qui n'a pas de catégorie préalable.

Notre hypothèse à ce stade est que, d'une part, les femmes leaders qui exercent le pouvoir sont des sujets qui résistent aux mécanismes de domination, en tant que sujets dominés *a priori*, mais peuvent les reproduire de manière inconsciente. D'autre part, malgré l'absence de positionnement politique préalable de leur part, les leaders féminins construisent des identités « déviantes » qui relèvent de la construction d'un sujet politique féministe dans le sens où elles renversent de fait un ordre établi androcentrique.

A l'aide des épistémologies des pratiques de résistance, nous tenterons de répondre à la question suivante : Le leader féminin, en tant que sujet politique féministe, est-il un exemple de subjectivation qui participe à la subversion des normes dominantes ou constitue-t-il un sujet qui contribue à la reproduction des rapports de domination ?

## Chapitre 6 : LEADER, DEFINITION, POSTURE, HIERARCHIE

Nous avons identifié une situation sociale qui se répète : des femmes sont leaders de projets associatifs. Depuis, les questions qui guident le travail de recherche-action concernent les définitions du pouvoir, du leader et du sujet politique féministe. Comment sommes-nous constitués en tant que sujets qui exercent des relations de pouvoir ou s'y soumettent ? En tant que sujets moraux de nos propres actions ? La première partie de l'analyse s'attache à décrire et analyser les conceptions du pouvoir des actrices associatives et la deuxième partie de l'analyse concerne le sujet politique et moral.

Mon questionnement découle de l'appréhension de situations – celles de femmes en position de leader. Mon terrain concerne des personnes de sexe féminin dont le positionnement dominant contredit un système hiérarchique entre les sexes, le modèle patriarcal. L'autogestion peut être définie comme la pratique informée par une idéologie prônant l'horizontalité dans l'organisation collective. Nous allons observer comment les organisations que j'étudie la revendiquent peu ou prou. Une telle référence implique *a priori* un effort d'objectivation des relations de pouvoir. Pour aborder ces problèmes, il nous est apparu que les théories de Foucault et de Weber sur le pouvoir et la domination étaient les plus à même pour éclairer le terrain. L'enjeu serait à terme d'articuler la question du politique avec celle de l'éthique.

### 1 - Le leader : quelle posture à partir des théories du pouvoir et de la domination ?

Dans cette première partie nous allons donc essayer de donner une définition du pouvoir et du leader.

Domination vient du latin *dominus* (maître, seigneur, propriétaire). La domination sur le plan du comportement relationnel est l'expression d'une conception et d'une pratique asymétrique et inégalitaire de la relation sociale avec autrui. *Pouvoir* vient du latin *podir*, faculté qui met quelqu'un

en état de faire quelque chose, le pouvoir est la capacité naturelle (qualité inhérente au sujet de l'action) et la possibilité matérielle (dépendant de certaines conditions) d'accomplir une action.

Max Weber, l'un des principaux fondateurs avec Emile Durkheim de la sociologie comme discipline, évoque le concept de domination dans ses livres *Économie et société* (1921)<sup>73</sup> et surtout *La domination*. Pour cet auteur la domination est « toute chance qu'a un individu de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé. » Dans le troisième chapitre de son ouvrage, Weber distingue trois types de dominations qui n'ont pas vocation à se succéder historiquement ; elles peuvent coexister et ne doivent pas être considérées comme opposées : la domination traditionnelle, la domination charismatique, la domination rationnelle-légale ou légale-rationnelle.

La domination traditionnelle est une forme de domination qui repose sur la croyance coutumière et quotidienne en la sainteté des traditions valables en tout temps et sur la croyance en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (ancienneté, habitudes, héritage). La domination charismatique repose sur la soumission au caractère exceptionnel, sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire de la personne qui exerce le pouvoir. Et enfin, la domination légale-rationnelle repose sur la croyance en la légitimité des règles légales adoptées et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui exercent la domination par ces moyens. Lors de notre étude sur le rôle du leader et les formes du pouvoir qui sont exercées, nous allons travailler à partir des deux types de dominations suivantes : charismatique et légale. La domination traditionnelle serait également intéressante pour travailler la notion de patriarcat, nous y reviendrons lors de la seconde partie de l'analyse qui traite du genre du pouvoir.

L'étude de l'exercice du pouvoir par le leader peut s'appuyer sur la théorie de la domination de Weber et particulièrement sur le concept de domination charismatique : « l'autorité fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu (...) se caractérise par le dévouement tout personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef »<sup>74</sup>. Nous serions dans une conception du pouvoir personnifié, le pouvoir est dans les

---

<sup>73</sup> Max WEBER, *Économie et Société*, (posthume 1921), traduction du tome 1 par Julien Freund, Plon, 1971 ;

<sup>74</sup> Max WEBER, *Le savant et le politique*, Paris : Union Générale d'Éditions, 1963. Collection : Le Monde en 10-18

main du leader qui l'exerce et auquel se soumet le groupe, c'est cette soumission qui produit la légitimité de son pouvoir.

Max Weber a également mis en évidence la nature relationnelle du pouvoir : « le pouvoir est toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance<sup>75</sup> ». Le pouvoir est un rapport de force dont l'un retire certes plus que l'autre mais où le dominé n'est jamais totalement démuné. Il n'est pas de régime, si dictatorial soit-il, qui ne puisse seulement fonctionner à la répression, à la violence et à la force. Le pouvoir ne s'exerce pas sur une masse acritique. Un pouvoir légitime est celui qui a la capacité de faire accepter ses décisions comme bien fondées.

La théorie du pouvoir de Foucault considère que le pouvoir ne se possède pas, il s'exerce, et la mission de l'intellectuel engagé consiste à dévoiler son fonctionnement ainsi que les liens entre les relations de pouvoir et les vérités qui définissent l'ordre du présent.

Il distingue le pouvoir disciplinaire<sup>76</sup> et le biopouvoir. Foucault soutient que le pouvoir se répand dans tous les recoins de la société grâce aux techniques disciplinaires, dont la fin n'est autre que de tisser des corps soumis et utiles. Ces pratiques façonnent les sujets pour que la société les considère utiles et normaux. Les pratiques disciplinaires visent à créer un espace homogène et normalisé dans lequel la soumission définit la normalité. La prison est le paradigme du fonctionnement de ce pouvoir disciplinaire qui traverse toute la société.

Le pouvoir est formé de relations qui s'instaurent partout dans la société, aux niveaux les plus microscopiques (attitudes, règles, horaires, habitudes), et ce sont ces relations qui produisent des réalités dans les habitudes familiales, le ménage, les tâches domestiques, le travail, l'amitié, la sexualité, dans toute relation sociale qui façonne un ordre par rapport à la manière de faire les choses, diriger les comportements et qui, en définitive, produit des sujets qui s'y soumettent. Ces rapports de forces, ni violents, ni coercitifs, inscrivent des règles de conduite dans des pratiques ou des discours, lesquels exigent, pour fonctionner, que les sujets libres puissent s'y soumettre. L'objectif est de normaliser les comportements : le pouvoir de certains individus sur d'autres (parents, profs, médecins), de certaines institutions, de certains discours. Le pouvoir politique est

---

<sup>75</sup> Max WEBER, *Économie et Société*, (posthume 1921), traduction du tome 1 par Julien Freund, Plon, 1971 ;

<sup>76</sup> Michel FOUCAULT, *Surveiller et punir*, naissance de la prison, Collection Tel (n° 225), Paris, Gallimard, 1975

répressif (maintenir dans l'ignorance, réprimer les plaisirs et les désirs, exercer une menace de mort), le micro-pouvoir est productif, il produit des discours. Par opposition à une conception du pouvoir qui le localise et lui donne un sens unilatéral, Foucault avance que le pouvoir s'exerce en permanence et de manière croisée.

Par ailleurs Foucault nous permet aussi de relativiser la théorie de la domination comme seule théorie à même d'analyser les relations de pouvoir. Soit on rapporte tout à la domination, comme le fait Weber, soit on pose une pluralité de rapports de pouvoir et par suite une pluralité de concepts. Foucault distingue ainsi dans les rapports de pouvoir, la domination (par la loi), l'exploitation (au sens marxiste) et l'assujettissement (par la norme).

Ces différentes approches des phénomènes de pouvoir et de domination nous permettent d'identifier un certain nombre de problématiques. Il y aurait par exemple un clivage entre la personnification du pouvoir dans la figure du leader, de par la localisation de celui-ci avec un sens unilatéral ou la considération du pouvoir comme un exercice diffus, permanent et croisé. Ainsi la théorie foucauldienne ferait tomber la catégorie de leader si le pouvoir ne s'incarne pas mais s'exerce dans une pluralité de relations et non à travers une domination incarnée. Cependant, le leader est-il littéralement la personnification du pouvoir ?

Avoir fréquenté les approches weberienne et foucauldienne du pouvoir nous permet de porter notre attention et d'observer notre terrain à partir d'un questionnement sur la définition du leader, l'observation de l'exercice du pouvoir de celui-ci à travers les processus de légitimité de son autorité. Quelles sont les caractéristiques du leader ? Quelles qualités a-t-il ? Quelles normes produit-il ? Quelles réalités sont produites par ces relations de pouvoir ? Et quelles conceptions du pouvoir pouvons-nous valider suite à l'étude du terrain ?

Pour répondre à la question « comment les leaders associatifs exercent-ils le pouvoir ? », nous analyserons dans un premier temps la figure du leader, avec ses caractéristiques et les processus de légitimation. Dans un deuxième temps, le contexte de l'exercice du pouvoir, c'est-à-dire dans quel modèle organisationnel s'ancrent ces pratiques ? Dans un troisième temps, comment cette pratique sociale est-elle productrice de réalités, de normes et de sujets ?

## 2 – Le leader : définition

### 2.1 – Posture & légitimité

Le leader associatif est une figure du champ social. On peut trouver la définition suivante dans le domaine de la psychologie sociale : « personne qui jouit d'une grande autorité, notamment au sein d'un groupe restreint, parce qu'elle y est populaire et exerce un ascendant réel. Leader d'un groupe, leader d'opinion<sup>77</sup> ».

Les associations qui composent notre terrain ont toutes des fonctionnements propres et partagent la similarité d'avoir un leader féminin. Comment le leader est-il nommé ? C'est à partir de la parole des co-acteurs que nous pouvons vérifier si le leader est identifié. J'utilise ici le corpus secondaire d'entretiens.

David, co-acteur de l'Embobineuse : « Pour moi quand je suis arrivé, y avait Colette qui était un peu la clé de voûte de tout le collectif, c'est à dire que toutes les infos, elles passaient par elle. »

Laure, co-actrice de la Meson, commente le dessin qui représente le groupe<sup>78</sup> : « Là je vais caler la présidente ici, parce que effectivement elle a un rôle de chapeautage sur tous les projets, donc c'est celle qui a la vision la plus globale sur la structure, son historique et son fonctionnement, donc elle est plutôt plus haut que le directeur (...). En fait c'est la seule manière dont je peux la positionner pour expliquer le fait qu'elle a un rôle de globalité, pour moi le fait qu'elle soit au-dessus ça traduit la vision globale qu'elle a sur la structure. C'est pas nécessairement dans... c'est dans de la direction, elle donne des caps, elle est à l'impulsion de certains projets, c'est elle qui décide des équipes avec lesquelles on travaille. »

Simon, co-acteur de Data : « L'envie de Béatrice et de Sophie était très très forte à ce moment de recommencement et elles ont été des éléments déclencheurs, et le moteur du projet et des activités de Data. »

---

<sup>77</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/leader>

<sup>78</sup> Cf Annexe 8

Ces trois acteurs associatifs nomment la figure du leader avec plusieurs métaphores. On peut identifier la métaphore du moteur, la personne qui entraîne, qui impulse, qui déclenche. On peut aussi lire l'expression « clé de voûte ». En général, la clé de voûte en architecture est un élément unique qui permet de maintenir la cohésion des multiples éléments l'entourant et ce, par sa seule présence, ses seules caractéristiques intrinsèques. La clé de voûte d'un groupe est alors un individu qui, par sa seule force de caractère, son charisme, permet de maintenir la cohésion du groupe, et par ses qualités, sa présence, et le jeu de force qui s'exercent autour d'elle, maintenir la structure. Enfin la vision globale de la structure vient compléter le tableau des caractéristiques attribuées au rôle du leader par ses co-acteurs. Nous pouvons ici déduire que l'identification du leader se réalise, et on lui confère des caractéristiques fortes de cohésion de groupe, de moteur et de vision globale de la structure.

Si je me tourne vers le corpus principal d'entretiens, les femmes leaders, seule Valérie propose une définition explicite de c'est qu'est un leader :

« Pour moi, le leader il est là-dedans, à la fois, les pieds dans le réel, les mains dans le cambouis, dans des images de l'action, et à la fois il a une visée, enfin il porte une visée. Ça ne veut pas dire que c'est pas totalement la sienne, en fait, c'est même là où il peut y avoir des éventuels hiatus ! »

On rejoint la définition de la vision globale comme une caractéristique du leader mais celle-ci est dépassée pour y apporter une dimension de visée dans le futur, une dimension désintéressée et la complémentarité entre l'action et une distance nécessaire à la visée. Il partage l'action du terrain avec les autres acteurs. Le hiatus peut ainsi évoquer la complexité de la posture du leader entre ses motivations, son éthique et celle de la structure pour laquelle il agit, et la différence entre des intérêts personnels et ceux de la structure.

Nous avons donc réuni ce qui peut définir ce qu'est un leader et sa posture. Regardons maintenant ce qui permet sa légitimité.

Je propose, pour commencer, un extrait de l'entretien de Valérie, leader CREFAD :

« Le leader est là pour offrir de la liberté dans une équipe. Je ne pense pas que tu puisses t'auto-décréter leader, c'est les gens qui te foutent dans cette posture-là. C'est le groupe qui, d'entrée de jeu ou par construction, va faire qu'un leader émerge, puis tout le monde oublie comment c'est arrivé. Je ne pense pas que tu puisses l'être spontanément par souhait. Pour moi je suis sûre que ça ne s'est pas passé comme ça, que je n'ai pas décrété être leader. »

Cette citation montre que le processus de légitimation de la posture du leader passe par les autres. Le groupe confère l'autorité à un individu. Ce n'est pas l'individu qui décide de sa position, mais plutôt émerge une tête de file comme condition de possibilité du groupe et du projet. Ainsi on rejoint la définition de Weber sur le pouvoir légitime : un pouvoir légitime est celui qui a la capacité de faire accepter ses décisions comme bien fondées.

Si la légitimité d'être un leader émerge des individus qui constituent le groupe dans lequel il fait autorité, qu'est-ce qui fonde cette autorité ? Quelles sont les qualités d'un leader ?

## **2.2 - Les qualités du leader**

Pour observer les qualités des leaders, j'ai analysé leurs entretiens, le corpus principal, à partir de la description de leurs actions. Dans un premier temps j'ai cherché à extraire les types de compétences dont parlait les actrices dans leurs entretiens, à partir de la description des faits.

« Je faisais les commandes de bières, choper les adresses mail, faire que le lieu soit un peu propre, faire les comptes ou pour envoyer des mails de rappel »

Béatrice nous parle de son activité au sein de l'association, nous pouvons discerner que son action traverse tous les secteurs d'activité de l'association : l'organisation de concerts, gestion d'une médiathèque et régie du lieu. Elle a donc toutes les compétences pour le fonctionnement interne de l'association.

« Je me faisais quand même des grands chelems : je m'envoyais le sleeping, ensuite je faisais le catering jusqu'à ce que quelqu'un vienne me relayer, ensuite je faisais les balances en faisant la régie lumière, entre temps j'allais remplir les frigos du bar, nettoyer le bar... et le soir je faisais régie lumière et bar et fermeture et nettoyage à la fin. »

Colette est aussi dans la capacité de couvrir la totalité de l'activité : le leader a la caractéristique de savoir tout faire pour que le fonctionnement interne de l'activité soit efficiente. Par ailleurs, mon statut de salariée au sein de l'association la Meson me permet d'observer que Charlotte a également la totalité des compétences requises pour le fonctionnement interne de l'activité. Les compétences s'acquièrent avec le temps par empirisme et comprennent les tâches administratives, logistiques et juridiques. En ce qui concerne Valérie, je n'ai pas cette information dans l'entretien et je n'ai pas pu l'observer. Donc nous pouvons extraire une caractéristique commune à trois des quatre leaders sur leur capacité à tout savoir et tout savoir faire en ce qui concerne le fonctionnement interne de l'activité pour pouvoir la pérenniser. Il faudra cependant distinguer que Béatrice récupère une activité qui a déjà fonctionné, alors que Colette et Charlotte sont fondatrices de la structure et de l'activité. Cela fait une différence quant à la relation à l'histoire de la structure, au lien affectif au projet et à la construction des savoirs.

Suite à l'observation rapide des compétences des leaders, voyons maintenant en terme de qualités ce qui se dégage des entretiens.

Colette nous parle de l'origine du projet de l'Embobineuse :

« On a trouvé cette usine qu'on a petit à petit réaménagée, enfin on a d'abord nettoyé pendant longtemps. C'était une usine de bobinage électrique donc il y avait des moteurs, du cambouis, de la saleté, il y avait tout à faire. »

La motivation devait être grande pour penser qu'une usine, pleine de déchets et encrassée, pouvait devenir un lieu de travail ou d'événement. J'attribue l'ampleur de la tâche à la notion de courage, pour expliquer cette capacité à entreprendre des choses difficiles en surmontant des épreuves. Cette première qualité identifiée se retrouve-t-elle dans les autres entretiens ?

Charlotte nous parle ici de sa posture, sa manière d'être au monde en général :

« Je suis quelqu'un d'assez engagé, (...) je suis en même temps très sensible et insensible. (...) Ça va me toucher à mon avis profondément au cœur, mais euh, je vais aller de suite à la réalisation, comment faire pour améliorer le truc, comment aller plus loin, les choses m'énervent en fait. *(rire)* souvent j'ai du mal à ne pas réagir. »

Charlotte décrit son engagement comme une capacité à se mettre en action dans toutes sortes de situations, même celles où il existe du danger, de la peur, motivée par une sensibilité qui, premier moteur de l'initiative, s'efface pour laisser la place à l'action. Elle répond à toutes les situations avec une sorte de toute-puissance, à travers la description d'une envie d'agir sur tout, changer les choses, le monde, je qualifie toutes ces qualités comme une forme de courage.

Valérie : « J'ai été déléguée de classe, par exemple, dans un rôle que j'ai investi, c'est-à-dire que quand le prof de français tapait certains élèves, je disais à l'autre délégué « au prochain conseil de classe faut qu'on le dise ». C'est juste que c'est impressionnant de se dire ça. Et je l'ai fait, un peu la tête comme ça *(enfoncée dans les épaules et les cheveux devant le visage)*, « et d'une manière générale le prof de français tape trop les élèves ». Pour moi c'est un des moments forts, où tu te dis que tu es capable. J'aurais pas dit leader c'est sûr, mais tu es capable de porter une parole, y compris auprès d'un pouvoir, beaucoup plus supérieur à toi ! *(rire)* C'est pas sûr que tu aies un résultat mais tu peux le faire. »

Valérie nous raconte dans cet extrait sa première expérience de prise de parole en public, de par le rôle de délégué de classe au collège (5e). On peut voir ici le courage comme une qualité nécessaire pour dépasser la peur de ne pas être prise au sérieux par une équipe d'adultes. On peut également dégager une autre qualité du leader qui serait la capacité de prendre la parole dans une assemblée, sans peur du jugement des autres, pour affirmer un point de vue.

Béatrice : « J'ai du mal à communiquer, et des trucs de confiance où je mets vachement de temps à l'avoir. À arriver à dire les trucs ou à être sûre de ce que je pense... »

Béatrice exprime un paradoxe, dans le sens où elle est dans une prise de parole, effective, et l'adresse au membre du collectif. Pourquoi parle-t-elle d'une incapacité alors qu'elle nous montre le contraire dans sa pratique ? Il y a une forme de jugement d'elle-même, elle juge qu'elle n'a pas assez confiance en elle ou dans les autres pour atteindre cette capacité à dire. Je l'intègre à la catégorie du courage et de la prise de parole dans le sens où la vision d'elle-même est biaisée par un jugement défavorable : même si cet exercice lui coûte, elle l'exerce.

Colette : « J'ai une façon de m'exprimer qui passe pas avec tout le monde, ça c'est vrai quoi, des choses que moi j'ai l'impression de dire simplement, un peu franchement comme ça me vient, sans... ça peut être mal perçu, ça arrive. Ça peut être pris comme un ton un peu autoritaire, un truc comme ça quoi. »

Colette nous fait part d'une qualité complémentaire de la faculté de prise de parole en public qu'on pourrait nommer le franc-parler. Dans une logique d'affirmation de son point de vue, elle qualifie sa façon de parler comme un peu brute, directe, qui n'a pas peur de bousculer l'autre, on est à l'opposé de la flatterie comme mode de communication. Cette manière d'être pourrait aussi rejoindre une forme de charisme, en tant que capacité de persuasion du leader auprès de ceux à qui il s'adresse.

La définition de la domination charismatique de Weber serait une manière excessive d'être leader dans un cadre notamment spirituel. Cependant cette définition peut nous donner des éléments pour travailler notre terrain, notamment sur la conduite du leader : pouvons-nous trouver des éléments dans les entretiens qui se rapprochent du concept weberien ? Par sa conduite et sa manière de parler, le chef charismatique parvient : à faire partager ses objectifs, à incarner les valeurs désirables et les idéaux collectifs, à mobiliser ses sujets au-delà de ce qu'ils feraient seuls (dépassement), voire jusqu'au sacrifice de leurs intérêts particuliers, de leur santé ou de leur vie grâce à des qualités prodigieuses, héroïques et exemplaires.

Charlotte : « Le fait d'avoir envie, d'avoir faim quoi, faim d'y aller quoi. Le partage d'énergie... emmener... emmener les gens, à y croire, à se dépasser, à avoir envie, montrer là où c'est beau . (...). Ça c'est moi, dans l'énergie motrice, à tirer les gens, machin tout ça, mais ça c'est un peu un côté infirmière que j'ai aussi. »

Lors de l'entretien, je lui demande de décrire son rôle au sein de la structure qu'elle a créée. Elle me

décrit un rôle de guide, de moteur qui incarnerait un idéal, « aller là où c'est beau ». On retrouve deux caractéristiques du concept weberien : l'incarnation des idéaux collectifs et le dépassement, faire en sorte que les gens se dépassent.

Valérie : « J'ai pris conscience que dans ma manière de faire, il fallait en embarquer d'autres. Que cette question de la cohérence, la question des pieds dans le réel et de la visée, ça peut se partager, ça peut en partie s'acquérir, et si c'est pas complètement acquis en tous cas donner des éléments pour que d'autres puissent en totalité ou en partie s'en saisir aussi. »

Valérie parle d'une situation particulière. Peu de temps après qu'elle a pris ses fonctions de direction au sein de l'association, celle-ci a connu des difficultés financières importantes qui entraînent une remise en question du projet et de l'équipe. Elle explique donc que dans ce moment délicat, où l'équipe doit se reconfigurer avec éventuellement des départs, elle prend conscience du rôle fédérateur, ou de la question de l'entourage, de comment s'entourer pour agir. On trouve donc les qualités qu'elle confère au leader qui reprennent les premières qualités et compétences que nous avons identifiées plus haut, ainsi qu'un rapprochement avec le concept weberien de charisme dans le fait de partager ses objectifs.

Nous venons de dégager des compétences et des qualités pour qualifier les leaders. Nous pouvons parler de leur capacité à maintenir une activité par la connaissance de la totalité des compétences nécessaires au bon fonctionnement de celle-ci. Ainsi que des qualités qui sont le courage, la prise de parole en public, le franc-parler et le charisme. Les qualités décrites par Weber pour exercer une domination sont donc présentes, c'est à travers le charisme que s'exerce l'autorité, notamment grâce à des caractéristiques exemplaires, un modèle à imiter (qui a tout les savoir-faire), et à travers l'héroïsme, un courage face au danger et un dévouement total à la cause pour laquelle on est engagée (courage, engagement).

### **3 - Hiérarchies et Leadership**

Est-ce que ces attributs font que la posture de leader est une posture de domination, une incarnation

du pouvoir ? Le vocabulaire de leader est-il une manière détournée de nommer un chef dans un contexte politique où la norme est anti-autoritaire et où le vocable de chef est politiquement incorrect ? Comment assument-elles cette posture ? Et qu'est-ce que cela peut révéler du contexte politique dans lequel s'inscrit cette pratique ?

Nous allons dans cette partie de l'analyse examiner les pratiques collectives de fonctionnement. Quels types de fonctionnements sont adoptés ? À quelles cultures politiques se réfèrent les acteurs ? À partir de quelles pratiques peut-on définir ces cultures ? Les leaders exercent une autorité dans un champ social particulier qui est le champ associatif et culturel qu'il s'agit de définir et de circonscrire. Dans un premier temps, nous allons définir les cultures politiques de chaque association. Dans un deuxième temps, nous allons explorer ce qui fait signe dans le discours pour définir la hiérarchie et les postures des acteurs face à celle-ci.

Nous tenterons donc d'avancer sur les définitions et l'exploration des pratiques pour évaluer les modalités d'exercice du pouvoir du leader en fonction des modèles d'organisation et des systèmes de valeurs décrits.

### **3.1 – Horizontalité : quelles cultures politiques ?**

Les structures que l'on observe sont des associations de loi 1901. Le statut associatif a pour base plusieurs valeurs : le but non lucratif (pas d'enrichissement personnel tant sur le principe que dans la réalité), l'engagement des bénévoles, la vie démocratique. Cette structuration juridique implique un mode de gouvernance et de gestion collective par des bénévoles. La gouvernance associative type s'appuie sur divers organes de décision : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau. Les personnes sont élues et les statuts règlent intérieurement le fonctionnement de chaque association de manière libre. Toutes les associations qui composent le terrain sont déclarées, mais ne s'appuient pas sur le fonctionnement-type. Chaque groupe se fabrique un fonctionnement propre qui répond à des valeurs communes.

Quelles sont les références de valeurs qui sont la base de la construction de l'organisation collective ? Au delà du formalisme du statut associatif, comment l'association utilisée comme un outil se révèle trouver des fonctionnements alternatifs ? Sur quoi s'appuient ces choix de

fonctionnements différents ? Comment est nommée ou définie l'horizontalité, ou les cultures politiques de chaque groupe ? J'utilise le corpus principal d'entretiens tout en apportant certains éclairages avec le corpus secondaire. Les points de vue des leaders sont ponctués par ceux des co-acteurs.

On peut repérer des références à des cultures politiques précises :

« J'ai une expérience de lieux où il y a une culture libertaire plus forte et donc une expérience du collectif beaucoup plus organisée, plus réfléchie et pensée. Ça a déjà évolué depuis le début et ce chemin tu le fais avec les autres. »

La culture libertaire est affirmée, comme une modalité d'organisation formelle. La recherche est la formalisation du fonctionnement collectif, l'objectif est de mettre ses idées politiques en pratique, c'est le chemin qu'effectue Béatrice dans l'association Data. L'expérimentation du fonctionnement libertaire est un objectif en soi, voire inconditionnel, un absolu pour Béatrice dans le projet associatif de Data. Le terme *libertaire* désigne les personnes, courants, mouvements, structures, organisations, etc., qui prônent une liberté absolue fondée sur la négation du principe d'autorité dans l'organisation sociale et le refus de toute contrainte découlant des institutions fondées sur ce principe<sup>79</sup>. Dans ce sens, le terme *libertaire* est souvent un synonyme pour désigner l'anarchisme, courant de philosophie politique développé depuis le XIXe siècle sur un ensemble de théories et de pratiques anti-autoritaires<sup>80</sup> et auto-gestionnaires. C'est la remise en question du principe d'autorité et des organes décisionnaires qui découlent d'une institutionnalisation du pouvoir à travers des organes établis qui paraît rassembler les pratiques associatives des terrains étudiés.

D'autres l'évoquent par la description de leur fonctionnement, de leur trajectoire, des cultures de références :

« Je reprends la question de la nécessité de travailler de la cohérence ; non pas comme un absolu : je dis ça parce que dans le mouvement de jeunesse dans lequel j'ai été pendant plusieurs années, il y avait un espèce de dogmatisme ; il faut être cohérent partout dans toute sa vie, en totalité, en gros un truc qui n'existe pas. Par contre il y a derrière la question de cohérence, la question du sens, et de toujours interroger ça, et d'ajustement avec ce qui est possible et réel. »

79 Sébastien FAURE, *Encyclopédie anarchiste*, Paris, La Librairie Internationale

80 Jean MAITRON, *Le mouvement anarchiste en France*, Gallimard, coll. « Tel », 1992

Par cette explication, Valérie évoque sa trajectoire au sein des MRJC<sup>81</sup>. Elle critique le dogmatisme, le dogme est un point de doctrine établi comme une vérité, elle critique donc la croyance de la vérité absolue. Cela vient donc en contradiction avec l'extrait précédent où l'absolu est une recherche, malgré la recherche de cohérence. La question du sens articulée à son adaptabilité au possible et au réel guide ses actions. La question de la cohérence, du sens se réfère à l'éthique qui, en amont du politique, donne du sens à l'action. Ce sont des valeurs d'émancipation, d'engagement personnel et politique qui sont au cœur de ses pratiques. Finalement, la contradiction entre ces deux actrices se localise sur la notion d'absolu, de la possibilité d'existence de l'absolu, mais la cohérence entre l'éthique et la pratique politique se rejoignent. On a une personnalité idéaliste et une personnalité plus pragmatique.

Par ailleurs, Charlotte décrit ce qui lui semble idéal comme organisation collective :

« Le mieux ce serait que tout le monde ait vraiment le projet au cœur, et puisse après dans chaque domaine gérer ses choses, sur des décisions, ou au moins de l'élaboration que ce soit du projet, du suivi de prod, de la communication... »

L'idéal visé ici serait une autonomie de chacun. Que chaque partie prenante du projet soit en information complète pour pouvoir décider un maximum de choses de manière cohérente sans en référer à des autorités supérieures. Cela peut également se référer à la question de la responsabilité individuelle dans le collectif. On peut également noter la référence au concept de savoir-pouvoir de Foucault. On retrouve cette dynamique avec Béatrice de Data :

« C'est que chacun comprenne l'ensemble des tâches et que ça circule pas mal. »

Colette, lors de sa description de l'historique du projet, nous donne des informations sur sa culture politique :

« Il nous a fallu de l'argent, donc on a commencé à faire du pain d'épices pour le vendre dans la rue... Là en vendant le pain d'épices on a rencontré O.M, qui est donc un des membres fondateurs de l'asso aussi. Lui il cherchait à faire un peu la même chose. En tout cas, il avait commencé ce genre de projet à Paris. On s'est rassemblé autour de cette envie commune avec chacun notre réseau de contacts, nos goûts artistiques, notre matériel. O.M nous a proposé de nous prêter une sono, donc on avait assez de matière

---

81 MRJC : Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne

pour y aller.(...) On s'est mis à démonter les usines pour récupérer le plancher, les IPN, pour se faire de l'argent ou réutiliser les matériaux pour la salle de concert. Un pote des Abattoirs<sup>82</sup> est venu avec un poids lourd pour nous aider à faire tout ça, avec tout le matos, disqueuses, gants... On a passé donc beaucoup de temps à faire de la récup pour aménager le bas. »

Il y a beaucoup d'implicite dans cet extrait, notamment sur les questions liées à la légalité. L'explicite nous donne à voir des éléments de la culture politique à la base de l'action : autofinancement, rencontres informelles, mutualisation des ressources (matériel, connaissances artistiques, réseaux), solidarité, puis on déduit les méthodes illégales, réutilisation de déchets ou matériaux inutilisés, ressources financières illégales. Ces pratiques peuvent relever de la culture libertaire, comme dit plus haut sur des pratiques anti-autoritaires et auto-gestionnaires.

Selon Simon Luck, dans sa thèse de doctorat en sciences politiques<sup>83</sup> : « Par la suite, avec l'apparition de nouveaux mouvements contestataires dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les termes « anarchiste » et « libertaire » ont de plus en plus fréquemment été utilisés pour désigner des réalités partiellement distinctes : le vocable « anarchiste » restait réservé aux partisans de l'abolition de l'État, du capitalisme et des religions, alors que l'adjectif « libertaire » était appliqué à l'ensemble des expériences militantes alternatives et anti-autoritaires. Mais il s'agissait là d'une distinction sémantique bien plus que d'une divergence idéologique et pratique puisque l'ensemble des courants se retrouvaient sur des valeurs essentielles, comme l'égalité, l'autonomie, la promotion de l'expression personnelle ou la contestation du fonctionnement de la démocratie. »

Cette définition des expériences militantes alternatives, qui prennent sens autour de valeurs d'égalité, d'autonomie, de promotion d'expression personnelle rejoint la définition des valeurs des expériences associatives que nous examinons.

Par ailleurs, on peut noter que les trois structures marseillaises ont mélangé les liens privés, l'habitat et le projet associatif ; le tout faisant partie intégrante d'un mode de vie où les frontières sociales

---

82 Lieu à Marseille qui a accueilli de nombreuses compagnies de théâtre de rue avant la création de la Cité des Arts de la Rue en 2012.

83 Simon LUCK, *Sociologie de l'engagement libertaire dans la France contemporaine. Socialisations individuelles, expériences collectives, et cultures politiques alternatives*, Thèse pour le doctorat de science politique sous la direction d'Yves Déloye, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne, Centre de recherches politiques de la Sorbonne, 17 octobre 2008.

normalisées sont mises à l'épreuve et déplacées. On peut y voir un engagement fort, illustré par les propos de Valérie ci dessous :

« C'est du travail et c'est du militantisme. On est impliqué dans ce que fait l'association et dans la création de ce qu'elle fait, en même temps comme on y passe un temps conséquent, on a une rémunération de ce temps-là. Une compensation qui doit être comparable potentiellement dans le monde dans lequel on vit, et si un jour chacun on a un autre projet ailleurs, qu'on ait des éléments qui ne nous bloquent pas. »

L'identification à l'objet de l'association est fort et définit l'être social. On constate l'élimination des frontières entre le travail salarié et l'engagement politique, l'investissement subjectif dans le projet. Le terme *militantisme* est très spécifique à l'action politique et est assimilé à l'activité professionnelle et associative.

Les cultures politiques sont très fortes, mais sont-elles partagées ? Partager de la pensée c'est la rendre explicite. Ce n'est pas toujours évident :

« On te présente le truc genre "y a pas de chef, c'est horizontal"... Mais t'as pas le cadre dans lequel tu peux t'épanouir, les limites à pas dépasser... Moi je vois un peu le cadre car je venais du milieu alternatif, donc je connaissais un peu... mais... »

Un co-acteur nomme ici la particularité qui naît du hiatus entre le statut de la structure associative, avec ses normes décisionnaires verticales et la volonté d'un fonctionnement alternatif, l'organisation l'horizontale. La question de l'implicite comporte l'inconvénient de ne pas avoir les règles qui correspondent à un cadre de pensée. La question subsidiaire qui est exprimée est celle de la formalisation d'un cadre d'action, le cadre comme condition de liberté. La dialectique formel/informel existe dans chaque structure étudiée. On la retrouve à différents niveaux : la question du salariat, de la mise en conformité, de la structuration associative... Cela pose la question de comment créer un cadre qui permette à chaque personne de trouver son autonomie dans un contexte politique implicite. On peut aussi se demander ce que produisent l'implicite et l'informel au regard de la formalisation, en termes de relations de pouvoir. La formalisation du cadre politique est-elle la condition nécessaire à une « bonne » répartition du pouvoir ?

« A la fois c'est vraiment un truc que j'ai voulu, que l'organisation soit un peu moins anarchique, parce qu'avant, même si il y avait des salariés, les gens venaient vraiment quand ils en avaient envie. (...) C'est vrai que du coup on s'est éloigné de ce truc très impulsif, un peu fou, qui nous a toujours poussés au cul, jusqu'à maintenant. Le taf est bien fait mais il y a un état d'esprit qui se perd, dans la façon d'écrire, dans le ton, ce truc un peu grinçant qu'on a toujours un peu eu... J'ai l'impression d'avoir un objet bien lisse, c'est un peu regrettable quoi... Je sais pas ce que ça va donner et j'ai l'impression que je me marrais plus avant. Cet humour assez pertinent, toujours bien à côté de la plaque, jeu de l'esprit, là j'ai peur qu'on perde l'esprit... Même si maintenant c'est plus agréable de travailler puisque les gens ils sont là tous les jours, à l'heure, quand ils disent qu'ils font un truc, ils le font, dans ma tête c'est beaucoup plus reposant, c'est moins l'angoisse tout le temps... Mais je sais pas il y a un truc (...) les gens sont pas comme il y a dix ans, c'est moins la famille, avant c'était un peu une équipe de frères et sœurs qui se mettaient sur la gueule tout le temps dans un rapport assez passionné, là c'est plus du tout ce truc-là. »

La formalisation de la structure associative a pour conséquence de perdre l'esprit, la dynamique de départ. Il y a une volonté de mettre du cadre en conséquence de la fatigue des premières années, mais on peut identifier un regret de la joie de l'informel, de l'esprit décalé, hors normes. Elle compare l'esprit « fou » avec un « humour grinçant » à un esprit plus « lisse » et elle qualifie le passage de l'un à l'autre de « regrettable ». Puis elle avoue que le confort de travail est meilleur qu'avant. Peut-on conserver un esprit punk en formalisant l'organisation, en se professionnalisant ? On repère un mouvement qui irait de la passion à la raison. La métaphore familiale est utilisée pour signifier le lien dans le collectif au moment de sa création. On passe du vocabulaire de frères et sœurs à collègues. L'organisation du travail a créé une formalisation des rapports sociaux. Il faut noter que dans l'extrait ci-dessus, Colette est fondatrice du projet, on peut lire un attachement particulier et de l'identification.

En tant que fondatrice on peut lire un autre point de vue sur la formalisation, celui de Charlotte :

« Donc au vu du travail, vu que tout s'est beaucoup développé, en termes de nombre de cachets, en termes de chiffre d'affaire et on voit la limite de partir sur les envies de

départ, et on met les gens plus sur une compétence. (...). On n'a jamais fait de fiches de postes et d'entretiens, quoi. On fait un entretien avec des gens qu'on rencontre. Ce que je vois, c'est qu'on a essayé de saucissonner les responsabilités, que chacun ait un poste, ou deux, ou trois (rire), sur lesquels il est le plus autonome possible. Quand tu élargis une équipe et que tu donnes des tâches ou des responsabilités précises, on est passé de deux bénévoles à quatre salariés et bientôt cinq, bien entendu si tu as des salariés c'est pour que les choses soient aussi saucissonnées quoi. »

Un formalisme s'installe à partir d'un certain stade de développement, notamment en termes de répartition des tâches et la séparation des compétences comme logique d'efficacité. Le développement se mesure en chiffre (affaire, nombre de cachets artistiques, nombre de salariés). L'expression *avoir des salariés* relève du champ lexical de l'entrepreneuriat. Par contre il reste l'informel des recrutements qui se fait dans une logique de réseau. On voit bien que la structuration et la formalisation n'a pas le même écho pour cette actrice, qui de la même manière peut analyser les limites d'une organisation trop informelle mais n'y reconnaît pas tellement d'inconvénient, elle remarque que l'évolution a produit une séparation plus grande des compétences. Également fondatrice du projet, et très attachée à celui-ci, Charlotte se positionne en tant qu'employeur. C'est la structuration qui est visée pour créer de l'emploi et vivre ses passions en répondant à des critères économiques et sociaux. Malgré cet exemple de formalisation, la question de l'informel reste très forte dans cette structure, notamment en terme de coordination, il n'y a pas de fonctionnement fixe comme s'est installée une réunion hebdomadaire depuis huit ans à l'Embobineuse. C'est l'urgence qui détermine les points d'équipe.

La question de la formalisation d'un cadre pour exercer une pratique cohérente se retrouve également dans ce que Valérie raconte de son exercice de directrice du CREFAD :

« En fait ça se coordonne quand même sans méthode, les infos circulent, parce que en même temps, je crois que les gens ont besoin de causer. Je pense que ça convient aussi à l'équipe en fait, sinon on aurait changé le système depuis longtemps, si c'était insupportable. C'est une journée tous les mois, quand même, et des fois on en rajoute entre. Ce temps là il est pas déserté, les gens organisent leur temps de travail pour pas louper ce temps-là, je me dis que ça doit quand même répondre à des éléments. »

Elle distingue deux aspects de l'organisation pour définir la manière de coordonner une équipe : d'une part la question du cadre, un espace-temps consacré à se rencontrer, d'autre part la méthode. Elle refuse de prendre en charge l'organisation de ce temps et propose une méthode aléatoire dans un cadre temporel fixe qui semble lui convenir et convenir aux autres. Un système satisfaisant où l'objectif de faire circuler l'information est atteint.

Malgré des différences de modalité d'organisation et de formalisation d'un cadre dans les associations, on peut identifier un socle commun de valeurs sur lesquelles s'appuie le fonctionnement horizontal en question : l'autonomie, l'émancipation, l'engagement personnel, politique, la cohérence entre une philosophie politique et l'action, l'anti-autoritarisme. Ces valeurs peuvent relever d'une culture politique libertaire avec des différences de radicalité. Disons que les radicalités ne se situent pas aux mêmes endroits.

Nous pouvons rapprocher Data et l'Embobineuse comme structures jumelles et identifier leur culture politique au mouvement punk. L'idéologie punk est la pensée, le graphisme, l'esthétique et la musique du mouvement punk et ses variantes dans le temps. Son action liée au *do it yourself* (en français : *faites-le vous-même*) est ouvertement politique, liée à la contestation de l'ordre établi, à la notion de liberté individuelle, à l'anarchisme. De nombreux auteurs comme Greil Marcus ont, après 1977, éclairé d'un jour nouveau les origines d'un mouvement qui a son importance dans la culture occidentale depuis son apparition à la fin des années 1970. La « philosophie punk » se caractérise par l'esprit de subversion, le *do it yourself*, le détournement des codes, la dérision, la mise en place de structures « alternatives », l'anti-capitalisme, la liberté maximale de l'individu et la mise en place d'un cadre de vie comportant le moins de restrictions possibles. Ces deux structures de taille différente ont une histoire parallèle, non identique mais très proche sur le plan idéologique.

En ce qui concerne la Meson, on approche la frontière entre une logique politique libertaire (émancipation, autonomie...) et une logique économique libérale (management, couple fondateur-décideur). Cette organisation s'appuie sur un modèle de fonctionnement complexe où le formel et l'informel sont imbriqués, mais le fil conducteur est le rendement de l'activité, le vocabulaire est

plus proche de l'entreprise que de la coopérative autogérée. Institutionnellement les plus soutenus et financés, ils cherchent et savent répondre aux normes institutionnelles. Néanmoins, il existe une grande souplesse dans le rapport au travail, à la législation et à l'institution, de nombreuses stratégies de débrouillardise s'y développent.

Valérie du CREFAD, dans un champ social un peu différent, serait sur une éthique en adéquation avec les valeurs défendues par la structure : « Dans le creuset de l'éducation populaire, pour transformer la société et donner du pouvoir à chacun sur sa vie, notamment par l'éducation et la culture ... <sup>84</sup> ». Les valeurs du CREFAD prennent source dans le Manifeste de Peuple et Culture, « l'éducation populaire, la laïcité, la lutte contre les inégalités, habitudes, intolérances, la référence à l'entraînement mental, en prenant en compte les évolutions du monde et des techniques et le fait économique de nos associations inscrites dans l'économie solidaire ». A partir de son discours on reconnaît une forte identification entre ses valeurs et celles de la structure à travers des notions de radicalité du sens, de relativité situationnelle, de la critique de l'ordre établi.

Pour résumer ce que nous venons de déplier, nous sommes en présence des quatre associations qui ne suivent pas à la lettre les normes de fonctionnement associatif dans le champ de la décision et de la gestion des équipes (conseil d'administration, bureau) mais sont plutôt à la recherche d'un fonctionnement propre, en adéquation avec des valeurs défendues (autonomie, engagement, cohérence), rattachées à des courants politiques ou de pensées (libertaire, punk, éducation populaire). C'est à travers cette recherche d'un fonctionnement propre qu'on a identifié un point commun à ces quatre structures : la volonté de trouver un fonctionnement horizontal qui permette la circulation de la parole, des informations et du pouvoir.

Cette particularité nous entraîne sur la pensée du pouvoir de Foucault. En effet, selon Foucault, le pouvoir s'exerce et ne se détient pas. Ainsi, chaque membre des équipes est à tour de rôle en exercice de pouvoir, et cela est mis en exergue avec les recherches de fonctionnement en horizontalité. Le pouvoir est permanent, croisé et diffus, il circule.

---

84 Extrait de la plaquette de présentation de l'association : <http://www.crefadauvergne.org/presentationducr.html>

Nous avons pu également remarquer que la formalisation du cadre décisionnaire pouvait avoir un rôle dans la facilitation de la circulation du pouvoir notamment. La question de la formalisation, de la structuration pourrait prendre appui sur un texte de Joreen Freeman, *La tyrannie de l'absence de structure*<sup>85</sup> :

« Pour que chacun puisse avoir la possibilité de s'impliquer dans un groupe (...) les règles de prise de décision doivent être transparentes, et cela n'est possible que si elles ont été formalisées. (...) La question n'est donc pas de choisir entre structure et absence de structure, mais entre structure formelle et structure informelle. »

Très présente dans les entretiens, la question de la formalisation est celle du pouvoir également. En effet, si le cadre n'est pas lisible, comment le pouvoir s'exerce-t-il ? Seul celui ou celle qui connaît les ficelles peut commander. L'absence de structure cache-t-elle le pouvoir ? Nous avons bien vu dans l'analyse une recherche de formalisation avec différentes motivations, dans les structures, dans une recherche, une tentative d'un exercice du pouvoir partagé.

Nous avons dès à présent, une meilleure vision du mouvement paradoxal et de la tension qui existe entre d'une part une figure de leader, identifiée par une autorité et des qualités, légitimée par les co-acteurs, incarnant un rôle de pouvoir et d'autre part l'exercice de ce rôle dans une structure qui défend des valeurs d'égalité, d'autonomie, d'anti-autoritarisme, pour un fonctionnement horizontal, où le pouvoir n'est pas figé dans un rôle personnifié. De la même manière que les conceptions du pouvoir de Weber et Foucault s'opposent entre une conception du pouvoir localisé chez Weber et une conception du pouvoir qui s'exerce dans une multiplicité de rapports chez Foucault. Comment pouvons-nous valider l'une ou l'autre conception du pouvoir dans les pratiques sociales que nous observons ? Si nous penchons pour la conception foucauldienne, dans une logique de plus grande complexité face à la situation présente, il nous faut maintenant faire une analyse nominaliste du pouvoir et déduire ce que le micro-pouvoir produit comme vérité. Nous allons donc chercher comment ces fonctionnements, qui visent une certaine horizontalité et circulation du pouvoir, nomment ce qui fait pouvoir et ce qui fait hiérarchie.

---

85 Joreen FREEMAN, *La tyrannie de l'absence de structure*, Le Monde diplomatique, janvier 2015.  
<https://www.monde-diplomatique.fr/2015/01/FREEMAN/51942>

### 3.2 – Hiérarchies

La hiérarchie est une organisation fondée sur un ordre de priorité entre les éléments d'un ensemble ou sur des rapports de subordination entre les membres d'un groupe<sup>86</sup>. Quelles sont les priorités, les éléments des rapports de subordination définits par les acteurs ? Quel rapport entretient le leader à la notion de pouvoir et de hiérarchie ?

«On a toujours pris les décisions moi et lui, puisque depuis le début on était deux. (...) On a toujours essayé de prendre les décisions importantes de manière collective, mais tu te rends compte que c'est pas toujours possible. (...) Il y a cette double volonté, en même temps de consultation, de décision en équipe, tout en ayant une réalité où il y a certaines décisions que tu ne peux pas prendre de manière collective.» (Charlotte, Meson)

La pratique décisionnaire est mise en place depuis dix ans par le couple fondateur. Ils fonctionnent selon plusieurs critères de prise de décision : la consultation de l'équipe, la prise de décision collective par consensus, la prise de décision unilatérale. Le discours sur l'horizontalité est très présent dans un premier temps dans l'entretien, puis on sent que le fonctionnement n'est pas strict et que parfois ce n'est pas possible de prendre toutes les décisions à plusieurs, ainsi une verticalité s'instaure par nécessité. La redondance du vocabulaire *toujours* qui revient à trois reprises permet d'identifier la stabilité du fonctionnement et donc la contradiction dans le discours. La « double volonté » et l'affront de la « réalité », marque une ambivalence entre des prises de décisions partagées ou pas, ce n'est pas du ressort des acteurs et de leur ambition politique mais bien du réel que vient cette nécessité. Le paradoxe semble lié à l'activité elle-même.

Plus tard, elle reprend la question décisionnaire :

« Elle me demande des validations, des relectures, et encore heureux, normal, il faut qu'il y ait quelqu'un un peu d'historique qui valide la direction. »

La valeur hiérarchique est attachée à la notion de figure historique au sein de la structure. Très fortement accentué par une évidence, « encore heureux, normal », c'est l'ancienneté dans la structure

---

86 <http://www.cnrtl.fr/definition/hi%C3%A9rarchie>

ainsi que la qualité de fondatrice qui définissent la légitimité de l'autorité pour Charlotte. En termes de vocabulaire, c'est le terme de *validation* qui est utilisé. Déclarer valide est ce qui présente les conditions requises pour produire son effet, qui n'est entaché d'aucune cause de nullité. En comparaison avec le verbe *décider* : arrêter, déterminer ce qu'on doit faire, on remarque que la validation est une étape décisionnaire qui laisse une marge de manœuvre, une autonomie plus grande aux co-acteurs. On appréhende également dans cet extrait la tension entre la volonté de maîtriser et la volonté d'autonomie et de marge de manœuvre des co-acteurs.

« Si on veut parler de prise de décision collective, tu vois, on essaye de fonctionner en consensus mais sur la bouffe on y arrive pas. (...) Du coup on a dit que c'est la personne qui fait la bouffe qui décide. Oui j'ai un idéal mais qui est un peu illusoire où tout le monde serait d'accord mais c'est illusoire. »

Dans cet extrait Béatrice de Data expose son idéal de consensus, tout en le critiquant. Ce qui fait autorité finalement, c'est l'acteur qui prend la décision sur la partie de l'action qui le concerne. La prise de décision par consensus consiste à faire en sorte que tout le monde soit d'accord, elle nous expose un exemple où le système du consensus échoue, ça ne fonctionne pas.

Cette conception de la hiérarchie est appuyée par Simon, co-acteur :

« Le seul critère en terme, si je devais représenter une hiérarchie en termes de taille, des gros bonshommes, et des grosses bonnes femmes, le seul truc que je verrais ce serait en quantité de temps, et encore une fois c'est tellement clair et tellement limpide, je trouve, parmi les gens qui appartiennent à ce groupe, les gens ont dit « je peux filer un coup de main un petit peu, pas de manière régulière, quand je pourrais, etc. » Moi c'est quelque chose que j'aime beaucoup dans le mode de fonctionnement de cette association parce que c'est possible. Il y a des gens qui sont plus présents, parce qu'ils ont plus de temps, et ils ont décidé de donner plus de temps à cette association. Voilà ce serait la seule hiérarchie que je pourrais mettre. »

Le critère de hiérarchie explicitement est le temps à donner à l'activité, ce sont la disponibilité et le temps passé à agir dans le projet qui font ta place dans la subordination du groupe. On pourrait forger le néologisme *dispocratie* pour ce type de hiérarchie. On retrouve la logique du temps qui permet une disponibilité pour agir et donc décider. C'est celui qui agit qui décide en dehors des

temps de réunions qui ne sont pas si fréquents. Béatrice ajoute une entrée à la définition du pouvoir et de la hiérarchie :

« Je pense que si on parlait de trucs de décisions et de pouvoir, je pense que tu as plus de pouvoir quand tu as plus d'informations en mains. »

Elle nous propose une définition de sa position du pouvoir à partir de la notion d'information. C'est elle qui détient le plus d'informations donc elle est en position de supériorité, elle conscientise cette place particulière. Cependant elle parle de vigilance pour ne pas prendre trop de pouvoir, elle conscientise la supériorité du leader et exprime une volonté de changement ou de prise en charge collective des responsabilités du leader. On a pu lire une référence à la conception du pouvoir de Foucault, notamment sur la question du savoir. Pour Foucault, la savoir est insidieusement lié au pouvoir, il participe à la production des normes dans les pratiques sociales.

Colette nous expose une problématique liée à un conflit dans la structure, elle définit la hiérarchie de cette façon :

« C'est lui qui porte le chapeau parce que c'est lui le référent. (...) Celui qui programme il est sur le déroulé de A à Z. »

La responsabilité est attribuée au référent du projet, le cas échéant, le programmeur. Il est à l'initiative du projet et donc celui qui conduit le projet dans son ensemble, avec une équipe. La hiérarchie est donc liée à l'activité, le programmeur est identifié comme un référent par tous les participants (artistes, équipes salariés et bénévoles). La subordination est donc produite par une responsabilité globale, qui signifie avoir un rôle de référent pour le déroulé du projet de A à Z : il a toutes les informations, il les distribue avec plus ou moins de transparence.

Nous pouvons discerner plusieurs critères de définition de la hiérarchie et donc de l'ordre de priorité qui sont donnés par les acteurs dans les rapports de subordination : le temps, le savoir et l'ancienneté qui finalement est un alliage entre les deux.

Les idéologies auxquelles se rattachent les acteurs relèvent de l'anti-autoritarisme principalement, donc une remise en question des rapports de pouvoir, ils redéfinissent ensemble, de manière plus ou moins formelle, de nouveaux types d'actions collectives, c'est l'aspect productif des micro-pouvoirs dont parle Foucault. On peut également y voir une complexité des rapports de pouvoir dans les

différences statutaires (salariés, administrateurs, bénévoles) et les instances de décisions. Malgré la présence d'un leader identifié par un groupe, le pouvoir circule en permanence dans des instances de décision, par des facilités d'espaces d'expression, d'action. Finalement le leader est-il une figure qui impulse, donne une capacité d'agir plutôt qu'une figure dominante qui détient un pouvoir restrictif ? Est-ce que la catégorie de leader peut continuer si la question du pouvoir n'est plus personnifiée dans une figure mais un ensemble de relations croisées ? Le leader serait un élément parmi d'autres.

### **3.3 – Pouvoir et résistance**

Nous pouvons donc à présent étudier comment le leader s'identifie lui-même. Qu'est-ce qui le définit, avec quelle subjectivité il se décrit ? Comment le territoire intérieur se construit autour de la question du pouvoir et de l'exercice de celui-ci ? Comment elles s'autorisent, consciencient, assument leur place, leur pouvoir ?

On s'aperçoit que l'ambivalence, c'est-à-dire la disposition à la simultanéité de deux comportements opposés, est une notion qui revient dans plusieurs entretiens :

Valérie : « C'est jamais tranché pour moi cette question de : est-ce que je me reconnais comme un leader ? Parce que ma première réaction elle est toujours « bah pourquoi il me faudrait une étiquette sur le dos ? » Mais bon, je pense que j'en suis une quand même, dans le cadre où je suis investie qui est l'association d'éducation populaire dans laquelle je travaille. »

Valérie introduit la notion d'ambivalence, notamment sur la question de l'assignation, la permanence, par la métaphore de l'étiquette elle critique l'attribution d'une fonction stricte. Cependant elle assume sa position de leader au sein de la structure qui l'embauche.

En ce qui concerne Charlotte, en tant que salariée de l'association, j'ai constaté à plusieurs reprises qu'elle refusait également l'étiquette de chef ou de leader, de manière catégorique. Regardons ce qui est dit dans son entretien : lorsque je lui demande qui prend les décisions, elle donne plusieurs éléments de réponse, notamment sur la place de salariés, la prise en compte du groupe et de son organisation et finit par ceci :

« Il y a les projets, mais derrière il y a la réalisation technique, financière, etc. Donc c'est vrai qu'on a souvent tendance à le réfléchir à deux : B. et moi, G. et moi... Enfin voilà c'est vrai que je suis souvent au cœur du truc quoi. »

Elle hiérarchise la complexité des tâches et juge plus difficile de travailler sur les questions financières, ce qui entraîne une réduction du groupe de réflexion et de décision en fonction des compétences des co-acteurs et de leur capacité à interagir avec elle. Enfin elle explicite qu'elle est souvent au cœur de ces décisions importantes et qu'elle a donc un place de pouvoir. On peut dans cette deuxième situation également observer une ambivalence.

Dans le cas de Colette, comment peut-on comprendre sa relation à sa position de pouvoir ? Pendant l'entretien, elle réalise un dessin<sup>87</sup> pour m'expliquer la configuration du groupe, pour matérialiser la place des acteurs et elle se représente comme une pieuvre en bas à gauche par la lettre C.

Elle me décrit que la hiérarchie qui existe dans ce groupe dépend de la taille des « patates ». Lorsque je lui fais remarquer que sa « patate » est plus grosse que les autres elle me répond :

« Je vais me réduire alors, je suis au centre de moi-même, c'est comme une carte du monde avec la France au milieu (rire)... »

Elle refuse donc une place supérieure dans le collectif, cependant elle a commencé par se dessiner plus grosse que les autres, et donc hiérarchiquement supérieure. De quoi cela est-il le signe ? On peut y voir une contradiction entre le fait d'être leader et de ne pas assumer cette position de pouvoir. On est donc encore dans une situation ambivalente, dans un registre qui touche peut-être plus à la psychanalyse et à l'activité de l'inconscient dans la réalisation du dessin.

Pour finir, Béatrice décrit sa posture ainsi :

« Je sais que mon avis peut avoir plus d'impact parce que, c'est cela que moi j'essaye de faire, c'est à ça que j'essaye d'être vigilante. »

---

87 Cf Annexe 8

Béatrice repère les relations de pouvoir, les conscientise et garde une vigilance pour ne pas mettre en confrontation l'éthique et le politique, on remarque une forme de résistance comme pratique première du pouvoir. La vigilance est une attention soutenue à veiller sur quelqu'un ou quelque chose, une surveillance attentive, sans défaillance. La résistance dans les relations de pouvoir produit une ambivalence sur la posture de leader. Le mouvement ambivalent commun à toutes les figures de leaders peut se lire à différents niveaux.

Cette partie de l'analyse met en évidence l'ambivalence quant au fait d'assumer une position de supériorité, de pouvoir ou de domination dans un collectif. Alors qu'elles sont en position de leader dans leur activité, elles ne se reconnaissent pas comme telles, ou seulement par intermittence mais refusent l'étiquette de leader. A quoi l'ambivalence repérée se réfère-t-elle ? A la notion de légitimité ? A l'impossibilité de s'auto-déclarer leader même si c'est la posture qui est adoptée ? A des références idéologiques ? A l'absence de statut formel de chef ?

C'est, encore une fois, à la lumière de la philosophie de Foucault et de sa conception du pouvoir que nous pouvons lire les pratiques sociales qui sont décrites dans ce travail de recherche-action. Selon Foucault, nous savons déjà que le pouvoir est partout. Le pouvoir est toujours là, là où il y a du pouvoir il y a de la résistance, la résistance n'est jamais dans une position d'extériorité vis-à-vis du pouvoir. D'après les descriptions d'organisations de type horizontal, pouvons-nous aboutir à une autre conclusion que celle qui consiste à dire que nous sommes piégés à l'intérieur de ce rapport, un rapport auquel nous ne pouvons pas échapper malgré de nombreuses tentatives ? La culture libertaire n'est-elle pas une expression de la présence de la résistance au sein même du modèle de la démocratie ? Les acteurs de ces structures transgressent le pouvoir disciplinaire d'une certaine manière par la construction d'espaces indépendants et autonomes. Ils ne peuvent pas échapper à tous les rapports de pouvoir de l'État, mais ils vivent une expérience de subversion, dans le sens où les sujets, institutionnellement construits pour être utiles et soumis, ne répondent pas aux normes sociales capitalistes imposées.

Il s'agit, plutôt que d'un piège, d'une lutte : la situation de pouvoir n'est jamais symétrique mais la participation à une situation nous projette dans cette lutte et détermine une conduite. Nous avons donc toujours la possibilité de changer la situation, cette possibilité existe toujours. Nous ne pouvons pas nous mettre en dehors de cette situation, mais nous sommes toujours libres et dans la

capacité de transformer les choses. L'éthique de la résistance chez Foucault m'a poussée à me poser la question de la subjectivité du leader dans son expérience du pouvoir et de la nomination de celui-ci. La résistance est à l'intérieur de la dynamique de pouvoir. « Dès l'instant où l'individu est en situation de ne pas faire ce qu'il veut, il doit utiliser des rapports de pouvoir. La résistance vient donc en premier, et elle reste supérieure à toutes les forces de ce processus »<sup>88</sup>.

Nous avons donc discerné le leader dans sa légitimité, son autorité, ses qualités puis son environnement politique et enfin sa subjectivité. La subjectivité, pour Foucault, est le territoire intérieur où se livre la bataille entre le pouvoir et la résistance à ce pouvoir pour la vérité de soi. Sont impliqués dans la lutte pour soi-même les dispositifs du savoir-pouvoir autant que les techniques de soi. Le sujet est le résultat de la défaite. Le leader est-il un exemple de défaite ?

Cela nous entraîne sur un autre champ de recherche qui, proche de celui-ci, concerne le pouvoir et la résistance. La bataille intérieure qui se livre peut toucher la notion de pouvoir au sein d'un collectif et de son fonctionnement, elle peut également se lire à travers la notion de genre. Si la position de leader est une position de supériorité vis-à-vis des autres, la position de la femme est, elle, considérée comme inférieure. Le genre est donc un autre point de vue sur lequel nous pouvons nous appuyer pour explorer les dispositifs de pouvoir au sein des groupes et des individus. La deuxième partie de l'analyse va donc se concentrer sur cette nouvelle approche théorique pour approfondir le sujet.

---

88 Michel FOUCAULT, *Dits et écrits II. 1976-1988*, Editions Quarto Gallimard, 2001

## Chapitre 7 : GENRE DU LEADER

Nous avons vu dans une première partie d'analyse ce qu'est un leader et plus particulièrement comment cette posture s'articule avec une pratique de fonctionnement collectif, qui a la particularité ici d'être dans le champ associatif. Nous allons nous attacher dans cette seconde partie de l'analyse à observer ce que les théories du genre et celles du féminisme peuvent nous apporter pour approfondir notre questionnement sur les femmes leaders d'association.

Le féminisme est une critique d'une mauvaise répartition du pouvoir, les leaders prennent une place de pouvoir permise par les luttes féministes, réalisent-elles donc un agenda féministe ou sont-elles en contradiction avec celui-ci ? Est-il possible pour une femme leader dans un contexte associatif libertaire de réaliser l'agenda féministe sans conscientiser les rapports de domination au sein de son organisation ?

La conscientisation des rapports de domination, qu'est-ce que c'est ? La conscientisation consiste à la prise de conscience par le sujet d'une réalité matérielle et sociale. C'est le fait que quelqu'un, un groupe prenne conscience des problèmes politiques, sociaux, culturels qui se posent à lui. Sur le terrain de la recherche, ici il s'agit de la prise en compte de l'intersection de trois réalités sociales qui croisent des problématiques politiques croisées : un statut de leader, de femme, dans un contexte libertaire.

Si les sujets sont pris dans une multiplicité de rapports de pouvoir, parfois contradictoires, en fonction de critères de sexe, de classe, d'ethnicité, comment le leader féminin assume-t-il son rôle de dominante en tant que femme ? Est-ce que le fait d'être un sujet social *a priori* dominé donne lieu à un sujet qui domine l'autre différemment ? Et en quoi consisteraient ces différences ? Qu'est-ce que les théories du genre peuvent nous apporter pour continuer d'explorer les questions qui entourent ces problématiques ?

Nous avons déjà pu répondre à deux aspects de la question : le contexte libertaire et anti-autoritaire est posé, le statut de leader est validé malgré une ambivalence à se nommer soi-même leader, en s'appuyant sur la théorie du pouvoir et de la résistance de Foucault. En termes de subjectivation,

nous avons une première piste de travail, *a priori* en résistance aux pratiques de pouvoir, les femmes leaders se positionnent dans une pratique émancipatrice des théories de la domination.

## **1 - Le genre du leader : vers une épistémologie féministe**

Suite à la définition du leader, et des dimensions qui l'accompagnent, nous allons décrire et définir l'un des aspects du questionnement de recherche à savoir le genre du leader. Le mouvement libertaire est anti-autoritaire, la position du leader est supérieure et celle des femmes a priori inférieure dans le monde social, alors comment les femmes pensent-elles les rapports de domination, leurs pratiques de pouvoir, de décision en tant que femme et leader dans le monde associatif ?

Je ne cherche pas à comparer l'exercice du pouvoir par les hommes et les femmes. Je m'intéresse au processus qui permet aux femmes d'accéder à des positions de supériorités, et à leur mécanisme de construction éthique et politique vis à vis du pouvoir, et du genre. Qu'est-ce que ces femmes mettent en pratique pour dépasser une place sociale assignée ? Comment elles deviennent des transfuges de « genre » ? (de l'opprimé à l'opresseur ?) Entre théorie de la domination et pratique de l'émancipation quelle est le cadre théorique pour aborder cette question ?

Nous allons donc prendre comme ressource pour cette seconde partie de l'analyse l'épistémologie féministe. Le mouvement féministe est un mouvement social qui remet en question la domination de l'homme sur la femme, et lutte contre le patriarcat structurel de la culture occidentale.

Nous avons précédemment fait un rapide état des lieux des enjeux théoriques liés au genre et au féminisme. Il s'agit maintenant de répondre précisément à la question du genre du leader c'est à dire donner un cadre théorique de l'utilisation de la catégorie femme, ou féminin.

Le débat contemporain du féminisme s'articule autour de l'enjeu de la production d'une conceptualité de la subjectivation politique et de son rapport aux processus historiquement déterminés (modalités d'assujettissement) par lesquels les individus ou groupes dominés se forment

une identité politique. A partir de cette identité politique, ils luttent et s'affirment comme sujet de leur propre libération<sup>89</sup>.

La question du genre occupe une place centrale dans mon questionnement de recherche, elle me donne en effet une grille de lecture pour l'analyse des comportements et des rôles sociaux assumés par les actrices que j'étudie. Elle matérialise les codes et les façons de faire assigner à chaque sexe. Les théories du genre permettent effectivement l'analyse de l'incorporation des normes par chacun de manière plus ou moins consciente. On peut ici avec Bourdieu<sup>90</sup>, considérer la domination masculine comme « l'exemple par excellence » de la domination en tant qu'habitus donnant aux femmes et aux hommes un rôle prédéterminé. Cachée, la domination masculine est tellement ancrée dans nos inconscients que nous ne la percevons pas, tellement accordée à nos attentes que nous avons du mal à la remettre en question. Rendre compte de la domination masculine, c'est dissoudre les évidences et explorer les structures symboliques de l'inconscient androcentrique.

On peut également associer la domination masculine au concept de domination traditionnelle de Weber évoqué dans la première partie de l'analyse. Cette forme de domination repose sur la croyance coutumière et quotidienne en la sainteté des traditions valables en tout temps et sur la croyance en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens. Trois caractéristiques en découlent : l'ancienneté, l'habitude et l'héritage.

La mise en place de l'universel œdipien par Freud en psychanalyse représente un moment clé dans l'histoire de la masculinité et de ses prérogatives ; celui de la mise en place d'un dispositif de savoir/pouvoir qui a consisté à symboliser le pouvoir patriarcal. Le père, le phallus et son pouvoir séparateur originel sont considérés comme un dispositif historique par lequel on tente de maintenir « la différence des sexes et des générations », l'assujettissement des femmes, l'hétérosexualisation du désir et le monopole de la violence familiale légitime<sup>91</sup>.

Judith Butler dans son ouvrage *Trouble dans le genre*<sup>92</sup>, propose un concept majeur : la performativité du genre. Le corps sexué est l'effet de rapports de pouvoir au sens où il est façonné,

---

89 Elsa DORLIN, *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*, Paris, PUF, coll. « Philosophies », 2008

90 Pierre BOURDIEU, *La domination masculine*, Paris, éditions du Seuil, 1998 .

91 Michel TORT, *La fin du dogme paternel*, 2005, Paris, Flammarion, 2007

92 Judith BUTLER : *Trouble dans le genre pour un féminisme de la subversion*, La Découverte, Paris, 2005.

discipliné par ces rapports, qui renvoient à un système de domination articulé à l'hétérosexualité obligatoire. Cette discipline est la matrice de la hiérarchie de genre et de l'hétérosexualité obligatoire et le rapport de pouvoir historique cible le corps en même temps qu'elle le produit.

Le concept de performativité est donc l'analyse du processus d'intériorisation des normes, des codes dominants d'intelligibilité de l'identité propre en tant que processus contraignant. Le genre est pensé comme instrument et effet. En référence à Foucault dans *Surveiller et Punir*, Butler pense la « reproduction disciplinaire du genre » comme un ensemble de pratiques régulatrices, discursives et psychiques qui produit une « corporéité significative » de l'identité personnelle « viable ». Une identité « viable » correspond à celle dont l'identification du genre qui l'habite est immédiate, par opposition à sa mise en doute ou non-intelligibilité.

La théorie *queer*, conceptualisée par Butler, est une théorie du genre dans le sens où elle repose sur la distinction entre le sexe et le genre. Le genre prend des formes différentes dans un contexte de sexualités homosexuelles (*queer*), où la binarité sexuelle n'est pas une évidence. Le genre est également marqué par une instabilité interne. En s'opposant aux normes binaires, en les rendant visibles, il y a un risque de violence. La violence surgit d'un profond désir (de l'agresseur) de conserver le cours naturel ou la nécessité de l'ordre binaire du genre.

Dans une tradition nietzschéenne (qu'elle revendique à plusieurs reprises), Butler combat la « métaphysique de la substance » qui considère l'identité comme l'expression extérieure d'un fond et d'une permanence. La philosophe américaine porte ainsi dans le domaine de l'identité la critique menée par Derrida contre le « phallogocentrisme » en tant que règne d'un sens figé, masculin et « politiquement majoritaire ». Au lieu d'abolir le genre, comme le souhaitaient les féministes, Butler le dé-fait, selon le titre de son *Undoing gender*<sup>93</sup>. Elle défait la fausse substantialité sexuée du sujet et la lecture de sa théorie propose des moyens de le défaire en actes.

Entre pratiques régulatrices et pratiques de résistances, comment se situent les femmes dans leurs actes ? Que donnent-elles à lire en terme d'intelligibilité sociale de l'action ? Sont-elles des sujets « viables » ? S'opposent-elles aux normes binaires de genre ou les valident-t-elles ?

Nous allons donc chercher à travers le discours, comment elles se définissent dans le champ du

93 Judith Butler : *Défaire le genre*, traduction de Maxime Cervulle, Editions Amsterdam, Paris, 2006

genre et de la sexualité. Cette partie de l'analyse est orientée sur l'observation de la répartition des tâches, de la socialisation des corps, et de l'intériorisation des normes de genre.

## 2 – Une répartition des tâches genrées ?

La définition des statuts, des rôles et des fonctions peut être une entrée d'analyse des relations formelles et informelles, des hiérarchies et de la question du genre en particulier. Quelles pratiques seraient conformes à la construction culturelle de hiérarchie de genre et quelles pratiques seraient un déplacement des normes sociales ?

Commençons par des définitions pour distinguer les trois termes : rôle, statut, fonction. *Le statut* est l'ensemble des prérogatives et des responsabilités dont jouit un individu en fonction de son rang dans la hiérarchie. *La fonction* est l'ensemble des tâches exercées par un individu en raison de son statut, elle est définie par les responsabilités qui lui sont confiées. *Le rôle* est l'ensemble des comportements, image sociale d'un individu, en fonction de son statut et de sa fonction. Les trois notions peuvent être abordées selon deux critères : le formel et l'informel.

### 2.1 - La répartition des fonctions :

Dans le débat *Tous Machos ?*<sup>94</sup>, les acteurs de l'industrie musicale se posent la question de l'absence de femmes à des postes de responsabilités dans le secteur des musiques actuelles. A l'appui des chiffres et du constat que la culture, *a priori* plus ouverte sur la diversité, ne fait pas mieux, la modératrice introduit le débat : « Ce combat pour l'égalité des hommes et des femmes de l'art et la culture est fondamental pour la société tout entière, n'est-il pas curieux que dans un secteur de l'activité humaine qui se targue de mission d'émancipation, d'ouverture, de critique, voire de subversion, la représentation féminine est inférieure à la représentation féminine globale sur le marché du travail ? Les jeunes filles qui s'engagent dans une carrière artistique sont-elles majoritairement condamnées à choisir entre les rôles - ô combien gratifiants ! - de muse, obscur objet du désir ou de précieuse collaboratrice dévouée ou invisible ? »

---

94 Annexe 9 - Grand Débat MAMA (festival et convention professionnelle de l'industrie musicale internationale) : *Tous Machos ?* Le 18/01/2013 au Trianon à Paris

Qu'est-ce que notre terrain nous confirme de ces études ?

L'activité principale des associations étudiées est la programmation d'événements musicaux. La programmation musicale est effectuée dans la majorité du secteur musical par des hommes. Bénédicte Froidure est la seule directrice d'une scène labellisée par le Ministère de la culture en Île-de-France constate : « Il n'y a que 10 % de femmes programmées dans nos lieux et ce sont généralement les hommes qui en décident ainsi »<sup>95</sup>. Est-ce que la présence de leader féminin est un critère qui influe sur la présence de femmes dans les tâches de programmation ? La programmation musicale est une forme de direction artistique, la couleur qui est donnée par le contenu artistique donne les grandes lignes esthétiques défendues par le projet culturel en lui-même. Il s'agit d'un poste-clé, autant au niveau des compétences requises, connaissances des mouvements artistiques historiques et contemporains, qu'au niveau des capacités techniques du projet (économique, technique, équipes, ...).

Reprenons maintenant les entretiens afin de savoir quelles ficelles sont tenues par quels acteurs ? J'utilise dans cette partie de l'analyse le corpus principal, la parole des leader afin de comprendre leur positionnement subjectif dans le champ théorique du genre. Commençons ici avec Béatrice à Data :

« Simon et moi recevions les propositions de programmation puis on a créé une boîte mail pour l'asso... et il y a Renaud et Lola qui reçoivent des propositions et du coup ça fait plus de personnes référentes sur la prog et qui prennent en charge des soirées. »

Deux personnes recevaient des propositions de programmation sur leurs courriels personnels, car ils sont identifiés comme programmeurs par les artistes en demande. Un outil est mis en place pour une coopération plus large : une boîte mail au nom de l'association. On passe d'un fonctionnement personnifié à un fonctionnement de structure. Quatre personnes sont alors en charge de la programmation, deux femmes, deux hommes. Être programmeur d'un ou plusieurs artistes et les inviter induit dans le fonctionnement de Data que les personnes sont en charge de la soirée, ils sont appelé « référents ». C'est pourquoi Béatrice parle d'une prise en charge plus collective des soirées.

« C'est Nicolas et Francesco qui faisait la programmation au départ, (...) entre temps

---

<sup>95</sup> ibid

j'ai repris la prog avec Francesco, de 2009 à maintenant. Même si cette année, je lâche la main à David. »

Colette a également été programmatrice, elle a plutôt travaillé en binôme. Cette responsabilité est entièrement masculine dans les débuts du projet. Elle s'y insère après cinq ans d'activité.

A la Meson :

« Patrick s'occupe vraiment de la programmation et d'aller chercher la matière artistique »

Dans le cadre de la Meson, la direction artistique est assurée par un homme ; même si le leader féminin est force de proposition ce n'est pas sa priorité, il est en charge de programmer les artistes. La fonction de Charlotte, dans le rapport aux artistes est le management :

« Et moi vraiment sur l'aspect production, sur les réflexions, c'est quoi accompagner un groupe, c'est quoi passer des caps, c'est quoi être manager. »

On peut donc constater que toutes les associations impliquent les femmes dans la programmation ; cependant nous pouvons distinguer deux formats. D'un côté les femmes sont responsables de la programmation et partagent cette responsabilité avec d'autres, une équipe ou un binôme ; d'un autre côté la programmation est assurée par un homme mais n'exclut pas la participation du leader féminin. On pourrait dire que ces exemples viennent à l'encontre des statistiques énoncées lors du grand débat MAMA, cependant on remarque tout de même qu'aucune ne prend en charge totalement cette responsabilité de manière unilatérale, seule. Nous pourrions chercher les raisons de cet état de faits ? Est-ce une question politique, culturelle, éthique ?

Bénédicte Froidure, dans son mémoire pour l'Observatoire des Politiques Culturelles, intitulé « Musiques actuelles : les femmes sont-elles des hommes comme les autres ? », constate qu'il faut des exemples pour que les femmes puissent s'identifier et construire des carrières, qu'il faut également travailler au niveau de la formation professionnelle<sup>96</sup>. Dans le même débat, Marie Vorgan Le Barzic, directrice générale de l'association Silicon Senter<sup>97</sup>, dit : « Je pense qu'il y a deux

---

<sup>96</sup> Idem

<sup>97</sup> Association de promotion de l'émergence de modèles innovants utiles à la société dans le champ numérique

phénomènes, la question de l'ambition, c'est-à-dire de la vision que la femme a d'elle-même et de sa place dans la société, dont elle pense qu'elle peut porter, emmener quelque chose qu'elle a pensé, imaginé et qu'elle a créé, dont elle se donne l'autorisation de le faire. Et là je pense que la question est éminemment culturelle. Et je pense que si on devait décider ensemble de faire quelque chose pour les trente prochaines années, ce serait probablement d'agir à la source, et la source que je vois c'est l'éducation. »

Bénédicte Froidure et MV Le Brazic, témoigne d'un point de vue un peu désynchronisé de notre terrain, dans le sens où il s'agit d'association avec un certain nombre de salariés ou de structure institutionnelle, alors que les associations que l'on observe ont soit moins de dix salariés, soit sont complètement bénévoles. Cependant elles apportent une analyse en tant qu'actrices de terrain des musiques actuelles lié au monde culturel, nous sommes donc bien dans le même champ mais à une autre niveau économique et professionnel.

Ce que nous pouvons dire c'est que Data et l'Embobineuse ont sur ce point un fonctionnement minoritaire dans ce milieu alors que la Meson, qui est l'association la plus conséquente en terme de budget, correspond à un schéma plus majoritaire des entreprises culturelles : l'homme programme et la femme est responsable en management des équipes artistiques et techniques.

Dans un premier temps, nous avons observé la répartition des tâches en ce qui concerne l'activité de direction artistique, regardons maintenant la répartition des tâches au niveau de la direction administrative et financière. Ce champ de compétences recouvre tout ce qui a trait au social, à la gestion économique et à la contractualisation.

A la Meson et à Data, les leaders féminins s'occupent de la direction administrative, elles font les comptes, font les dossiers de demande de subvention si besoin et font le suivi des affaires courantes. En ce qui concerne Charlotte, entièrement responsable au départ de la gestion et de l'administration, en tant que fondatrice, elle délègue petit à petit pour ne garder qu'un rôle de supervision maintenant. Elle veille cependant au suivi des compte, de la comptabilité et de la gestion administrative.

Lorsque je demande à Béatrice de dessiner Data et son organisation elle répond :

« C'est rigolo, en fait si je devais dessiner maintenant une feuille avec Data je ne me mettrais pas sur la feuille et je me dessinerais comme quelqu'un qui revient.

Et tu reviens pour faire quoi ?

Pour faire les comptes ou pour envoyer des mails de rappel. »

Dans une dynamique de distanciation par rapport à l'activité, elle garde la responsabilité de la gestion financière, « faire les comptes », et du suivi de la médiathèque, « envoyer des mails de rappel ».

Charlotte m'explique les tâches qu'elle a accomplies :

« Sur l'aspect subventionnel, les sociétés civiles, c'est moi qui les faisais toutes, parce que c'est des dossiers compliqués avec des budgets très précis, etc, l'argumentaire... »

Dans son explication, les dossiers de sociétés civiles (SACEM<sup>98</sup>, ADAMI<sup>99</sup>...) ont un niveau technique supérieur à des dossiers plus classiques. Elle en a pris la responsabilité car maîtriser un budget précis et l'argumenter pour obtenir des aides spécifiques à un projet professionnel lié au disque ou à la production d'un groupe lui semble nécessaire donc elle a fait en sorte d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation du projet, au fur et à mesure de manière empirique :

« Les choses se sont construites vraiment de manière empirique on peut dire, on a convoqué les outils au moment où il les fallait, c'est-à-dire que pour faire de la promo fallait faire un disque, donc on s'est posé la question « qu'est-ce que c'est faire un disque, comment enregistrer, avec qui, de quoi on a besoin ? ». On veut faire du développement : quelles sont les aides en région ? Puis plus loin. On veut faire de la tournée, on veut salarier les artistes : quelles sont les licences à la DRAC<sup>100</sup> qu'il faut obtenir ? Donc petit à petit, non seulement, on s'est mis dans les clous, mais on a essayé de dépasser un peu les choses quoi... »

---

98 SACEM : Société des Auteurs Compositeurs et Éditeurs Musicaux

99 ADAMI : Société civile pour l'administration des Droits des Artistes Musiciens Interprètes

100DRAC : Direction Régional des Affaires Culturelles, antenne décentralisée du Ministère de la Culture

Colette : « Concernant la commission (de sécurité), c'est quand même assez technique, mais aussi beaucoup d'administratif, et c'est la première fois dans ma vie que j'ai aimé faire un truc administratif. Jusqu'à maintenant je me suis toujours démerdée pour ne pas faire de compta, de dossiers, je n'ai jamais mené de dossiers de A à Z, c'est pas trop mon truc. Mais cette fois-ci je m'y suis mise, je l'ai pris en main. »

A l'Embobineuse, Colette n'a pas pris les responsabilités ni de gestion, ni d'administration sur la structure. On peut lire une envie d'y échapper, jugée comme une activité qui ne correspond ni à ses envies, ni à ses compétences. Cependant, elle assure une veille des choses administratives :

« Avec X (administrateur) tout était très obscur, il y avait très peu de transparence sur ce qui se passait, donc il y a des trucs tu demandes si c'est fait, on te dit oui, oui, je vais le faire et la semaine d'après tu redemandes. »

Le profil de compétences de Colette touche plutôt au domaine de la technique : costumière, plasticienne, technicienne son et lumière, responsable de la sécurité, ces compétences techniques sont majoritairement assumées par des hommes dans le monde culturel, 90 % en ce qui concerne le son et la lumière<sup>101</sup>.

A la Meson, c'est Charlotte qui a longtemps été référente technique, elle fait la sonorisation et a transmis ses compétences aux salariés majoritairement féminines, cependant c'est la seule association à employer des techniciens régulièrement. A Data, ce poste est exclusivement masculin et assuré par une seule personne.

Béatrice : « La technique c'est une spécialité, certains tiennent bien le bar...etc...;etc... c'est là que je trouve que il y a un endroit où c'est figé.

- C'est quoi figé ?

- Genre il y a Alban qui est toujours à la technique alors que peut-être David aimerait faire ça. Simon aux entrées mais c'est sa passion, et il y a toujours Ben au bar. Sophie toujours à la bouffe. Après ça a tourné au niveau de la programmation. »

---

<sup>101</sup>Observatoire : métiers du spectacle vivant, Portraits statistique, septembre 2015,  
[http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/hommes-femmes\\_dans\\_le\\_spectacle\\_vivant.pdf](http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/hommes-femmes_dans_le_spectacle_vivant.pdf)

Béatrice juge le fonctionnement de l'association comme figé. Les fonctions sont attribuées, les personnes qui y sont se sentent bien, mais cela ne lui convient pas, elle préférerait que les choses puissent bouger. Elle cherche des outils pour faire tourner les fonctions dans l'organisation des soirées et de la structure (cf équipe de programmation). Béatrice se forme en technique du son maintenant à l'Embobineuse.

## **2.2 - Répartition des statuts**

Le salariat est un mode d'organisation du travail qui repose sur la fourniture d'une prestation par une personne contre rémunération et sous lien de subordination juridique avec un employeur. La fonction d'employeur est exercée par l'Embobineuse et la Meson.

Colette : « Je suis salariée en CDI depuis 2010, sur le poste de programmation. »

Charlotte : « J'ai décidé de me mettre à mi-temps, je suis présidente de l'association et je suis instit par ailleurs, et j'ai décidé de me mettre à mi-temps pour faire le management. Patrick a été embauché sur de la direction, direction artistique, direction de projet, et bien entendu mettre la main à la patte sur le côté administratif et tout ça.»

Dans les deux cas cités, les femmes leaders ne sont pas les premières employées de la structure et vont même chercher leur ressources financières en dehors de celle-ci. Dans le cas de Charlotte, elle n'est toujours pas salariée aujourd'hui, douze ans après la création de la structure. Elle prend cependant une année de disponibilité de l'Éducation Nationale à la prochaine rentrée scolaire pour se consacrer entièrement à la structure. Les premiers salaires de la structure vont à des hommes. Dans le cas de Colette, elle obtient un poste salarié cinq ans après la mise en place du salariat dans la structure et pour Charlotte, dix ans après, il n'est toujours pas envisagée de poste salarié. La différence sur ce dernier cas est qu'elle est en charge des ressources humaines en tant que présidente, alors que Colette ne l'est pas.

Regardons du côté de la responsabilité bénévole : qui fait bureau et conseil d'administration ? Dans la Meson, Charlotte a le statut de présidente depuis onze ans, le conseil d'administration n'est pas actif, le trésorier est son frère. Nous sommes donc dans un modèle plutôt tourné vers l'intérieur, où les responsabilités reposent sur très peu de personnes.

Colette propose de monter un CA<sup>102</sup> après plusieurs années d'organisation associative informelle :

« Dans le CA ils sont cinq je crois, il y a Nicolas, Antoine, Ugo, Simon, Pakito, et Adam. Donc ils sont six . »

Le CA de l'Embobineuse est constitué de six hommes, impliqués dans l'association de près ou de loin. Lorsque je lui demande ce que ce CA change pour elle, elle répond :

« De plus être son propre chef... d'arrêter d'avoir un peu ce rôle de flic, de devoir résoudre toutes les questions alors que t'es déjà dans le cœur du problème, d'avoir un avis extérieur et de pouvoir se soumettre à quelque chose... »

L'idée de se soumettre à une autorité est-elle plus facile face à un groupe d'hommes ? Cela a-t-il de l'importance ? A-t-elle plus de confiance dans leur réflexion, leur décision, leur assurance, leur expérience ? Si les premiers salariés des deux associations employeuses sont des hommes, cela est-il le signe d'un manque de confiance envers les femmes ? Ou que les fonctions ou statuts à haute responsabilité sont dédiés aux hommes comme dans une reproduction culturelle normalisatrice ? Se salarier ailleurs est une ressource plus assurée, plus rassurante, et plus stable, pour le long terme ? Ne faut-il pas soulager la structure pour qu'elle soit viable et donc se sacrifier ?

L'observation des fonctions et des statuts révèlent une répartition sexuée non habituelle. Les femmes occupent des places qui sont minoritaires habituellement : dirigeante associative, programmatrice. On observe en grande partie des fonctionnements non majoritaires mais pas de manière systématique, on retrouve des fonctionnements sociaux et professionnels classiques également. On peut donc dire que la majorité est inversée en terme de pratiques, malgré une persistance de reproduction sociale.

---

102 CA : acronyme pour désigner le Conseil d'Administration

Lorsque Valérie parle de son statut de directrice :

« Là où ça me pose difficulté, c'est quand mon équipe ou mes administrateurs m'imposent l'étiquette de direction dans une réunion avec des tiers, et là c'est toujours un moment difficile, j'aime pas ça. Après, j'esquive ou je fais un truc, mais plus pour dire « à quoi ça sert ? ». Disons qu'après ça met dans un jeu de rôles, et purement un jeu de rôles au sens théâtral, mais où tout est déjà organisé, donc tu n'auras même pas à surprendre le spectateur parce qu'il saura déjà que tu vas faire ta blague ou ta sortie, et même si tu ne joues pas ce rôle-là, eux ils ont mis le filtre de : « c'est une directrice donc ça va se passer comme ci comme ça ». C'est une directrice, une femme, ça conduit à un effet d'accumulation de plusieurs filtres, et là pour déconstruire... »

Les fonctions découlent des statuts. Les statuts sont actifs dans les représentations des tiers, Valérie parle d'un enfermement en terme d'interaction relationnelle, si on ajoute des filtres à l'interlocuteur, il réagit avec ses représentations et il est plus difficile pour elle de déconstruire les schémas afin d'expliquer comment elle travaille. Elle introduit la question du genre dans les filtres de compréhension interactive. Elle considère donc l'étiquette de directrice comme une contrainte dans certaines situations. Elle préfère avoir la ressource de la flexibilité pour évacuer les représentations et travailler sur le projet de la réunion.

*A priori*, les femmes représentent encore une fois un modèle de résistance dans leur modalité subjective face aux normes de ce champ professionnel. Dans leurs statuts, rôles et fonctions on trouve des dissonances avec les généralités sociales, culturelles et professionnelles. Qu'en est-il au niveau du corps, du rapport aux autres ?

### **3 – Intériorisation du genre**

#### **3.1 - La socialisation des corps**

La socialisation désigne le processus par lequel un individu apprend à intérioriser les valeurs et les normes sociétales pour faciliter sa construction identitaire et son intégration sociale, les représentations donnent à voir comment l'individu devient un être social ayant des statuts et des

rôles. La socialisation des corps, est l'analyse du processus de socialisation à travers les corps des individus. La sociologie de Goffman relève de la microsociologie : « l'ordre des interactions, les formules et les formes qui font que les gens ont des relations qui s'imbriquent et s'engagent dans un comportement de face à face coordonné »<sup>103</sup> : casser l'évidence des comportements de sexe et de leur arrangement social, par une analyse de l'agencement des rapports entre les sexes. Évoquons à ce propos le raisonnement tenu dans le petit ouvrage d'Erving Goffman, *L'Arrangement des sexes*<sup>104</sup> : il illustre l'influence sociale exercée par le micro sur le macro. Goffman montre en effet, dans ce texte, comment les petites interactions quotidiennes entre les hommes et les femmes – l'homme qui allume la cigarette de sa compagne, qui lui propose de lui porter son bagage – produisent et perpétuent un ordre macrosocial où prévaut la domination des hommes sur les femmes. Dans la préface, Zaidman parle de « savoir-être » social, une mise en œuvre permanente des hommes et des femmes qui se côtoient dans des espaces sociaux mixtes<sup>105</sup>. Ce concept permet d'analyser un aspect du terrain, quelles interactions de corps entre les hommes et les femmes sont exprimées ? dans quelles cadres de représentations, de normes et de valeurs les actes sont imbriqués ?

L'hétérosexualité est la pratique sexuelle la plus exprimée dans les entretiens, malgré des descriptions de pratiques homosexuelles, bissexuelles. L'hétérosexualité est la forme hégémonique et normalisée des interactions sociales sexuelles, comment en parlent-elles ? Et qu'est-ce que cela produit ?

« Je partais aussi de Lyon pour quitter mon ancien copain qui est finalement venu avec moi. On était déjà séparés, finalement on a passé ce temps à Marseille pour finir de se séparer. » (...) « Je vivais sur place, Nicolas c'était mon mec à l'époque, on avait vraiment tous nos œufs dans le même panier, donc quand ça marche c'est cool, et quand ça craque, y a tout qui craque... »

---

103 GOFFMAN Erving, « *Microsociologie et histoire* », in Philippe Fritsch (dir.), *Le Sens de l'ordinaire*, Editions du CNRS, Paris, 1983, p.199

104 GOFFMAN Erving, *L'arrangement des sexes*, traduit par Hervé MAURY, Paris, Cahiers du Cedref et La Dispute, 2002

105 ZAIDMAN Claude, « Ensemble et séparés », introduction à GOFFMAN Erving, *L'arrangement des sexes*, traduit par Hervé MAURY, Paris, Cahiers du Cedref et La Dispute, 2002

Colette relate son chemin et ses compagnons de vie, indissociables de son parcours dans l'Embobineuse, les histoires sont intrinsèquement liées. Celui avec qui elle part de Lyon et s'installe à Marseille. Puis la rupture. Puis la rencontre de Nicolas. Ensuite elle restera toujours en couple avec des hommes de la communauté, Alban le régisseur, puis Francesco le programmeur. Femme au milieu des hommes, j'ai pu observer, en tant que membre de l'association, dans son comportement, une plus grande facilité à interagir avec les hommes qu'avec les femmes. Est-ce pour des questions de culture ? Élevée dans un monde d'hommes ? Ou une question d'emprise ? De séduction ? De rôle maternel ?

Charlotte : « J'ai peu parlé de mon statut de maman, franchement je suis avec Patrick depuis douze ans, pareil, j'ai 36 ans. Donc douze ans, j'ai tout fait en même temps, la Meson, la rencontre avec Patrick, et l'Education nationale. Ça nous a pris dix ans pour avoir un enfant »

Charlotte et Patrick sont un couple fondateur, le projet de la Meson est central dans leur vie. Ils sont sensibles l'un comme l'autre à la ressource de la séduction dans la conduite des projets.

Elle raconte sa jeunesse : « Saint-Raphaël les boîtes, t'en joues (rire), pfff, moi j'étais mini jupe, talons, à Saint-Tropez, Cannes, et compagnie, dans toutes les boîtes, tu en joues un peu, tu rentres gratos, on te paie des bouteilles de champagne de la coke et voilà quoi. Aucun tabou avec la féminité, et en jouer à fond ! Carrément ! Après une fois que t'as fait le tour de ça, bon... pfff, tu reviens vers des chaussures plates, des baskets, du jean, pour te retrouver un peu quand même. Ben en fait ce qui est super intéressant c'est de traverser les codes et les cases. Les gens qui sont dans la case boîte, les gens qui sont dans la case baba cool, ou rock, ou tu vois ? »

La féminité et la capacité de séduire est un atout, il sert de ressource dans ses fonctions, il permet de jouer avec les codes normatifs de la société. De manière consciente, elle reproduit des schémas pour en tirer des avantages. La définition de la féminité passe en premier lieu par un stéréotype lié à l'habillement, mini-jupe et talons. Puis elle redéfinit pour elle même une féminité moins codée jean, basket mais toujours à travers l'habit, et donc le physique. Les cases et les codes qu'elle évoque sont des normes liés à des communautés, elle aime les traverser, faire le caméléon, jouer avec les codes, avoir la liberté d'un savoir être social en mouvement. On peut dire qu'elle est dans une

performativité du genre, selon Butler, et donc dans une capacité à se transformer, à se modifier dans son être ou plutôt son paraître pour traverser des mondes, des milieux. Consciente de reproduire les codes du genre féminin, elle exerce une performativité du genre féminin en fonction de ses besoins (séduire, être soi, se divertir...).

Valérie parle du couple et du statut familial avec une autre approche : « Moi, j'ai un conjoint, par exemple, qui gagne à peu près bien sa vie, et même si j'ai trois enfants et qu'il y a des célibataires, en proportion j'ai des besoins moins grands, donc j'ai moins d'heures de travail, et donc un salaire plus petit. ».

Elle explique que les besoins matériels sont un des critères de répartition des salaires. Ici l'intimité n'est pas entièrement liée à l'activité mais n'est pas exclue de la sphère professionnelle puisqu'il est important de prendre en considération les besoins de chaque membre de l'équipe pour se répartir les missions et l'argent. Elle parle de sa structure familiale avec des termes précis : un conjoint et trois enfants, donc « femme de » et mère.

Au final, la thèse centrale de Goffman est que les attitudes sexuées servent à ratifier et même construire la différence, de manière que la croyance que tout repose sur nos différences biologiques nous apparaît (à tort) comme vraie. Apparaît ainsi progressivement un système, auto-entretenu, avec ses soubassements (croyances) et ses outils (rites d'interaction, sanctions). On constate que certaines femmes se conforment aux attitudes sexuées comme la séduction ou l'alliance à l'homme, le format du couple comme construction sociale reconnue, comme une reconnaissance sociale indémontable et puissante, on est toujours plus fort à deux que seule. Par ailleurs on repère des ruses et des faits qui dévient de ce système, d'un côté la déviance entretient voire renforce le système (séduction, adaptation à la norme), d'un autre côté il est défié et déconstruit (identité en mouvement, besoins individualisés).

### 3.2 - Éthique du *care*

En philosophie morale contemporaine, *care* signifie empathie, soin, sentiment moral de sollicitude que l'on prête communément aux femmes et qui leur seraient spécifiques. L'éthique du *care* est définie comme une ressource morale ignorée qui pourrait renouveler la philosophie pratique. Elle

est déterminée par l'aspect pratique quotidien investi traditionnellement par les femmes dans le domaine privé, qui entraîne un myriade d'affects et de gestes qui ont rapport au soin, à la compréhension et au souci des autres.

Une métaphore donne à voir des représentations de Colette, elle est concentrée sur la réalisation de son dessin. Elle décrit son dessin qui dépeint l'Embobineuse comme une gestation : « On dirait un peu le ventre d'une maman qui fuit avec tous ces œufs. » On ne peut pas dire que cela fasse référence au réel mais à un imaginaire. Le langage utilisé (ventre qui fuit), l'image représentée est forte et non normée, dans le sens où cette image pourrait être considérée comme une image horrible, impensable tant elle heurte la notion de maternité, de perte de l'enfant, ça touche à la vie, comment rire de cette situation ou utiliser cette imagerie de manière tout à fait naturelle (en ma présence) : sommes-nous devant un accouchement conceptuel ? une imagerie provocatrice tellement incorporée qu'elle n'engage plus le rire de gêne que l'on retrouve ailleurs. Elle perd donc sa fonction de provocation pour devenir une représentation de la norme de l'imaginaire de Colette.

La métaphore familiale est utilisée à plusieurs reprises soit pour parler de fratrie, soit pour parler de la mère. Quel rôle lui a-t-on attribué ? Quel est celui qu'elle s'est approprié ? Celui d'une sœur, d'une mère ou d'une femme de tous les hommes ? « C'était un peu une équipe de frères et sœurs qui se mettaient sur la gueule tout le temps dans un rapport assez passionné », « on dirait un peu le ventre d'une maman ». On peut dire qu'elle reproduit un état de dépendance sociale d'une famille, dans laquelle il y a de grandes similarités avec la sienne, dernière d'une fratrie de cinq enfants, que des hommes, et une femme forte (sa mère) qui tient une entreprise agricole normande.

L'éthique du *care* est critiquable si elle tombe dans une forme de naturalisme moral qui essentialise la disposition féminine au *care*. Une mise en garde est nécessaire pour veiller à ne pas tomber dans la servitude (sollicitude/servitude). Il ne s'agit pas de faire une place à la sensibilité féminine dans la théorie éthique mais de repenser les cadres de l'éthique depuis une vision, une position du *caring*. Je suis assez critique sur cette éthique du *care*, préférant parler de bienveillance, qui serait un attribut de tous les sexes, en l'intégrant à l'éthique de tout un chacun, mais je reconnais l'aspect historique de la construction des savoirs féministes.

L'éthique du *care* se retrouve dans la parole de chacune d'entre elles : une pratique essentialiste ?

Une disposition à la bienveillance comme éthique d'être avec les autres ? Nous pouvons ici évoquer l'éthique du *care* comme une reproduction du genre féminin qui découle de pratiques ancestrales d'attention, avec des déviances possibles de basculer vers la servitude et le sacrifice. C'est quand l'attention aux autres dépasse la sienne que la situation devient généralement inconfortable, insatisfaisante, que les questionnements se révèlent et produisent un besoin de changement. Colette et Béatrice parlent de ce besoin de changement pour elle et pour la structure.

### 3.3 - Dévalorisation

La dévalorisation de soi est une dépréciation, une autocritique. Ce caractère lié à l'infériorisation des femmes est commun aux quatre personnalités et relève de la norme patriarcale où l'identité des femmes ne se construit pas dans une approche valorisante.

Dans le cas de Colette, nous sommes en présence d'une femme avec une personnalité qui sait faire entendre son point de vue, qui est dotée d'une grande autonomie, mais qui se dévalorise. Par exemple lorsqu'elle parle du nom de la structure :

« (l'Embobineuse) oui, c'est mon idée ! Mais ça s'appelait Cienzo bobinage avant, je suis pas allée chercher bien loin. »

La dialectique fierté/honte s'exprime ici, dans le sens où elle trouve un nom d'une structure qui a une renommée nationale voire internationale aujourd'hui, il est drôle, il est féminin, il a tout pour plaire mais la dévalorisation de son idée est immédiate, elle ne pense avoir fait preuve d'intelligence. On peut retrouver cette dévalorisation à d'autres moments : « Il est vraiment moche mon dessin ! »

C'est dans l'entretien avec Béatrice que cet aspect de dévalorisation est le plus lisible : « J'ai un problème d'hyper-émotivité, (...), on va dire que je suis pas très stable psychologiquement », « j'étais pas assez forte ».

Dans le cas de Charlotte, c'est plus subtil, elle se compare à Patrick :

« Là où moi je vais m'arrêter, lui il va quand même pousser plus loin. Pas dans tous les domaines, il a une recherche, on va dire... Il est plus intellectuel que moi, il est

intellectuel, cérébral tout en étant aussi instinctif. (...) Ça va pas être comme moi, dans l'énergie motrice, à tirer les gens, machin tout ça, mais ça c'est un peu un côté infirmière que j'ai aussi, alors que lui c'est beaucoup plus brute ou directe, voire rentre-dedans. (...) Après, il a une certaine individualité, qui à mon avis, apporte beaucoup de force dans la structure, et de la créativité, et envie de pousser les artistes, et une intellectualité, et une culture générale que moi je n'ai pas. »

La comparaison est à l'avantage de l'homme, ses qualités sont très valorisées, et concerne le domaine intellectuel, le domaine du savoir. Elle parle du savoir-être (énergie motrice, infirmière, ...) presque comme un défaut, c'est une complémentarité, mais annoncé comme hiérarchisé, il fait mieux que moi, il va plus loin, etc. Cette alliance est donc indispensable à la vie de la structure, et à la vie de Charlotte.

On peut parler dans ces exemples d'une incorporation de l'infériorité du genre féminin et donc de la domination masculine comme structure culturelle. On peut aussi interpréter la dévalorisation à un niveau plus large que le genre, par rapport à la situation de ces personnes dans les marges sociales, de la culture notamment.

A travers l'analyse des trois derniers axes, on a identifié une redondance de la norme binaire du genre. Dans la socialisation des corps, des corps hétérosexuels, en majorité en couple, par l'utilisation du corps comme outil de séduction, d'une part, et, d'autre part, à travers les prismes de l'éthique du care et enfin par un certain systématisme de la dévalorisation de soi.

Si dans la première partie de l'analyse on a pu décrire des pratiques relativement inversées par rapport aux normes de répartition des rôles, statuts, fonctions dans ce secteur d'activité, on retrouve dans la deuxième partie d'analyse des comportements où l'incorporation des rapports de domination sont plus lisibles. Partons de ce paradoxe pour approfondir leur positionnement, et essayer d'identifier si le comportement des actrices peut être considéré comme une identité « viable » ?

## 4 – Une identité « viable » ?

Nous allons reprendre ici, la théorie de Judith Butler. Dans son texte *Faire et défaire le genre*, elle poursuit le projet théorique de l'anti-essentialisme, en définissant un programme de recherche élargi à la question des modes de vies différents, déviants par rapport à la norme<sup>106</sup>. La problématique de ce texte est la question de la viabilité sociale des individus dans le cadre des normes sociales du genre : l'auteure se réfère à Hegel pour introduire la notion de reconnaissance. Selon Hegel, le désir commun à tous les hommes de la reconnaissance est la condition de la constitution d'un individu viable. Il différencie l'humain du « moins qu'humain ». Pour être reconnu en tant que « plus humain », accéder à des droits et une place dans la sphère politique, il faut être appréhendé par ses pairs en fonction de sa race, de sa morphologie, de son sexe, de son ethnicité et de la lisibilité de ces identités. La différence de reconnaissance entre humains et moins humains, produit de l'impermissibilité de vie viable et ainsi un type de vie non viable, qui produit l'invivable.

### 4.1 – Trouble dans le genre

La première phrase de l'entretien de Colette est très caractéristique car elle se présente et nous donne son surnom : «Chattanal». Elle le dit avec un grand sourire. Le surnom est souvent une marque de distinction. Chattanal fait référence à des organes sexuels : la vulve féminine (chatte) et l'orifice du rectum commun aux hommes et femmes (anus). L'image que donne ce surnom est surréaliste, elle propose une combinaison entre ces deux parties du corps. Elle sait que cela entraîne du trouble, et ça l'amuse. Elle aime mettre à mal la normalité et désobéir à l'ordre moral. En réalité ce surnom est très significatif de sa personnalité d'autant que l'attribut du sexe féminin se dote d'une partie du corps aussi masculin, on sent une puissance dans la définition de sa féminité qui comprend des attributs mixtes. Son identité est donc troublée par une auto-définition qui mélange les attributions genrées et peut relever d'une posture queer.

Charlotte nous parle ici d'une interaction avec des enfants :

« Et elles me disaient « ah il est trop bien le clip, t'as vu il est moitié homme, moitié femme, et si il fait ça il peut faire la femme parce qu'il est beau, il est beau il peut faire

---

<sup>106</sup>Judith BUTLER, *Faire et défaire le genre*. Multitudes, 2004. Texte de la conférence donnée le 25 mai 2004 à l'Université de Paris X-Nanterre, dans le cadre du CREART (centre de recherche sur l'art) et de l'Ecole Doctorale « Connaissance et Culture », intitulée « Faire et défaire le genre (undoing gender) ».

les deux, t'as vu quand il est femme il est super beau, et quand il est homme il est super beau aussi ». Et ben , Stromae il fait plus que n'importe quelle politique, ou n'importe quel truc, il amène des vrais changements de sociétés sans que personne s'en rendent compte, je trouve ça génial, en fait c'est le rôle des artistes, ça peut être le rôle des artistes, changer la société en profondeur et on le voit même pas. C'est vrai ? »

Charlotte trouble la question du genre à plusieurs reprises, sur des questions telles que l'homosexualité ou la transidentité. Mariée avec une femme dans sa jeunesse, elle a vécu une histoire hors de la norme hétérosexuelle. Encore une fois elle traverse les codes avec une grande liberté. Elle nous révèle une croyance forte, comme quoi ce sont les artistes qui doivent porter cette ouverture et cette liberté. C'est pourquoi elle les défend dans son activité.

Regardons ce que l'entretien de Valérie nous donne à lire de cette question de l'identité :

« Je pense que globalement j'ai vu que des leaders hommes, mais je pense que j'étais aussi très orientée sur les hommes. Je suis née dans un monde d'hommes et j'ai des côtés très masculins aussi, ça me cause, c'est ma culture, et je pense que j'avais pas les bonnes lunettes pour regarder autrement. J'ai vu, par exemple, chez des curés, quand je travaillais au MRJC, dans la Haute Loire, il y avait une congrégation de prêtres, qui s'appelle le Prado, et où j'assistais. Ils m'avaient invitée en tant qu'animatrice, à venir à leur réunion de prêtres, qui était entre la prise de recul, l'analyse de pratiques, la lecture de l'évangile... C'était très surprenant, j'avais des codes, j'étais pas complètement larguée, sortant d'un milieu catholique, mais quand même, déjà c'était à 100 % masculin, j'étais la seule fille à 22 ou 23 ans »

Valérie nous confie ici, sa construction identitaire où le masculin est très fort, elle parle de culture, c'est sa culture, elle s'y sent bien. On peut retrouver une caractéristique commune avec Colette, deux femmes élevées comme des hommes avec des côtés masculins.

Je reviens sur l'entretien de Charlotte : « Et là dernièrement, j'ai entendu un mec dire « Ouais mais c'est ma part de féminité » et ça sonne bien, un mec qui dit ça, c'est vrai ? Une femme qui dit « c'est ma part de masculinité », ça ne sonne pas, c'est mal perçu, non mais c'est vrai ? Après on pourrait le tourner, un mec qui nique c'est un tombeur, un meuf qui nique c'est une pute, dans l'autre sens. Le genre, c'est surtout beaucoup des

codes quoi. On est tous dans des codes, je veux dire, malgré nous, il y a quand même la force de la société »

Ce que pense Charlotte à propos des attributs féminins et masculins rejoint ce que Butler montre à travers la philosophie de Hegel. Si pour le sujet la norme est détestable, c'est plus vivable de ne pas être reconnue par elle. Ainsi il faut pratiquer la survie, pour échapper aux systèmes des normes, mettre une distance sociale. Critiquer la norme demande de la distance, or l'inconscient est souvent tourné vers cet objet du désir qui permet d'appartenir au social, au groupe, ou vers le désir d'appartenance et donc la soumission à ses normes.

L'identité des personnalités interrogées déroge à la norme. Elles ne répondent pas exactement à un stéréotype, et revendiquent même une différence, une singularité. On peut dire qu'elles font et défont le genre en fonction des situations, de leurs pratiques. Elles seraient dans une performativité du genre un peu trouble où des attributs masculins prendraient une place majoritaire dans leurs comportements, ou alors qu'elles occupent des places habituellement réservés aux hommes. De posture queer en revendication de construction identitaire masculine, nous pouvons dire que les leaders féminins que nous observons ne répondent pas aux normes binaires de l'agencement sexué de la société. Leurs performances excentriques, hétérodoxes, selon la formule de Butler, produisent-elles des identités invivables ?

Après avoir mise à mal la catégorie de leader, dans la première partie de l'analyse, au filtre des théories du pouvoir de Foucault, nous sommes confrontés ici, à la remise en question de la catégorie de femme, qui, dans les théories de Butler peut s'effacer, notamment dans les théories queer. Cependant, est-ce que des figures de femmes dans l'histoire ne peuvent pas redonner une identité, certes hétérodoxe, de femmes fortes, qui construisent une autre image de la femme que celle véhiculée par le patriarcat ancestral ?

## **4.2 - La puissance féminine**

Colette s'exprime sur la place qu'elle occupe dans le groupe à travers le dessin qu'elle réalise, elle commente la manière dont elle s'est représentée :

« Une méduse, c'est mes cheveux (rire) qui recherchent un peu à s'extraire, je suis en

train de m'écouler à l'extérieur. Alors qu'avant je prenais un peu tous les interstices entre les gens, peut-être ?»

La Méduse est une très belle image, très significative. Figure mythologique, *la Méduse* veut dire *commander, régner* en grec (*medousa, medo*), sa chevelure est entrelacée de serpents, son visage a le pouvoir de pétrifier tout mortel qui le regarde. Colette porte des dreadlocks avec les tempes rasées, ce caractère physique est également un signe de reconnaissance de la culture punk afin de partager un même signe de rébellion contre les normes et l'établissement des normes. Elle compare ses cheveux aux tentacules de la Méduse. Le mythe grec a alimenté des recherches sur la puissance du féminin, le pouvoir du regard, l'importance des talismans, l'angoisse de la castration, le rapport intime au monstrueux et l'existence de sociétés matriarcales préhistoriques. On peut dire que la signification de cette image est très forte et surtout très précise dans la représentation de la personnalité étudiée notamment en terme de puissance du féminin. Elle parle de sa place et donne deux mouvements, le premier est l'écoulement à l'extérieur qui caractérise le processus de détachement qui s'opère actuellement, tandis que le deuxième mouvement est de prendre les interstices entre les gens, combler les trous, les manques, se positionner là où il y a du vide, être un rouage qui comprend tous les enjeux, qui a une intelligence sociale supérieure aux autres qui seraient centrés sur leurs intérêts... ?

Béatrice exprime une pensée de la résistance et du combat : « Quand tu es une nana faut tellement que tu te battes donc tu te bats, faut s'imposer quoi. (...) Quand t'es un nenette faut plus donner/faire des preuves ».

Après « *la sociologie est un sport de combat* »<sup>107</sup>, le féminisme apparaît ici comme un combat quotidien et nécessaire à la survie. Le moteur de l'action, ici du combat, c'est l'émotion, la colère, la nécessité de ne pas se laisser inférioriser, pour gagner une place, une reconnaissance sociale. Être une femme, c'est lutter pour exister, supporter les violences d'appartenir au sexe faible. Elle juge le sexe féminin à travers la dialectique force/faiblesse, elle compare la force avec le pouvoir, l'autoritarisme.

---

<sup>107</sup> *La sociologie est un sport de combat* est un film documentaire français sorti en 2001. C'est le deuxième volet de la trilogie sur les médias de Pierre Carles. Selon le réalisateur, ce film est aussi une tentative de faire connaître la sociologie, et plus particulièrement les travaux de Pierre Bourdieu, au grand public.

Les femmes, pour obtenir des places de pouvoir et même pour agir dans l'espace social, doivent se construire avec puissance pour détourner l'assignation à un rôle prédéfini. Cette puissance constitutive d'une identité féminine hors-norme produit une modalité subjective de résistance. Les stratégies de résistance, pour reprendre la philosophie de Foucault, se retrouvent dans la transformation de la modalité assujettie notamment à travers l'investissement du pouvoir. On identifie donc des sujets qui cherchent à s'émanciper d'un déterminisme social et culturel.

Cette partie de l'analyse nous a permis d'évaluer ce que les femmes leaders mettent en œuvre dans leur rapport à la domination masculine, à leur assignation de genre. Dans un premier temps, on observe qu'elles ont des pratiques émancipatrices d'un schéma classique dans leur monde professionnel. Dans un deuxième temps, on a repéré des mécanismes qui relèvent des déterminismes sociaux, où il semble qu'elles n'échappent pas à leur rôle de femme sous tous ses aspects (le maternel, le *care*, la séduction, la dévalorisation, etc) . Et pour terminer on a remarqué leur capacité à résister à ces catégories et à explorer des territoires en devenir, en mouvement sur le plan de l'identité.

La question du désir et de la capacité d'agir du sujet est redondant dans les théories que l'on a abordées. Notamment à travers une épistémologie de la résistance, et les pratiques émancipatrices, c'est bien le sujet qui est au centre des préoccupations. Selon Foucault, l'éthique équivaut à la recherche de cette stratégie de résistance.

Pour Butler le désir et le genre veulent être reconnus. Le désir est impliqué dans les normes sociales et est donc intimement lié à la question du pouvoir et du savoir, pour se voir, ou non reconnaître la qualité d'humain. Si j'appartiens à un certain genre, suis-je reconnu comme humain ?

C'est Charlotte Herfray qui nous permet de faire le lien entre cette deuxième partie et la troisième : « C'est dans notre rapport, à une place (le statut) et à des tâches (les fonctions) que se révèlent la force des investissements du sujet de l'inconscient, son désir, ses fantasmes et la force pulsionnelle que régit l'actant. Le rôle porte la marque de nos investissements dans des idéaux et des valeurs. Les modèles culturels et les représentations qui nous habitent commandent la manière dont nous mettons en actes nos principes, lesquels sont une synthèse de nos connaissances et de notre éthique.

Cette mise en actes 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 valeur 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. »<sup>108</sup>

Cet extrait de Charlotte Herfray, nous permet d'articuler la question du rôle du leader, comme le lieu de l'investissement de nos valeurs, et de la meilleure façon d'agir, avec nos représentations. Son point de vue psychanalytique du rôle, nous amène à articuler la question du rôle social avec celle du sujet et de son désir.

Si les sujets ont des marges de manœuvre, en quoi consistent-elles ? Pouvons-nous partir de la capacité du sujet à formuler des désirs qui dérogeraient à ceux voulus par leur détermination historique, culturelle et sociale ? Quel est l'équilibre entre l'éthique explicite (l'idéologie ?) et la part d'inconscient dans la constitution des identités féminines que j'observe ? Quelle place pour la théorie psychanalytique de la division du sujet ?

---

108 HERFRAY Charlotte, *La psychanalyse hors les murs*, Hatmattan, 1996, p.216

## **Chapitre 8 : Un sujet politique féministe**

Nous avons tenté dans les deux premières phases d'analyse, de définir ce qu'est un leader. Puis sa posture vis-à-vis du pouvoir et du genre. Ce qui apparaît dans ces études c'est une volonté de ne pas se laisser piéger par des automatismes en termes de rapport sociaux sexués d'une part, et d'autre part quand il est question de la place de pouvoir. Cependant, à plusieurs reprises, on a pu observer, paradoxalement, des comportements qui valident des normes de construction sociale, soit à propos du genre, soit à propos du pouvoir.

Ce mouvement paradoxal est ce que Foucault appelle l'éthique de la résistance. Résistance et pouvoir sont unis, ainsi, dans la perspective foucauldienne, il n'est pas viable d'envisager une proposition éthique qui ne se frotterait pas à la problématique du pouvoir. C'est le terrain de l'affrontement avec le pouvoir qui est justement celui des techniques de soi et de l'expérience de soi, que Foucault appelle « le souci de soi ».

Nous allons donc dans cette troisième partie d'analyse, nous attacher à définir si les sujets étudiés sont dans une modalité subjective de désassujettissement, ou dans une reproduction des mécanismes de domination. A travers une exploration des désirs, des marques de l'inconscient, il s'agit de définir l'éthique des actrices.

### **1 - Vers un sujet politique féministe**

L'approfondissement de la constitution singulière des sujets, de leurs modalités subjectives serait une manière de définir le sujet politique. Nous allons donc tenter d'articuler la dimension éthique et politique du sujet, en mobilisant des théories philosophiques et psychanalytiques.

Si les pratiques de résistance au pouvoir de la philosophie de Foucault, qui ont un grand écho dans le travail de Butler, sont une transformation de la modalité subjective et la constitution d'une singularité, le sujet est alors autonome dans sa transformation. Au contact de l'Autre il peut

s'extraire de son assujettissement en investissant le pouvoir de « se modifier dans son être singulier », on peut nommer cette transformation « devenir-soi »<sup>109</sup>.

C'est le sujet politique qu'il s'agit de questionner ici. Est-il un sujet déterminé et par conséquent dans un processus de reproduction de normes et de schémas psychiques appuyés sur les théories psychanalytiques ? Ou peut-il s'émanciper de cette approche et se transformer lui-même ?

Le sujet pour Deleuze est un individu qu'il faut voir comme le résultat de la répression sociale, c'est-à-dire de la structuration des forces actives de l'inconscient dans les formes historiques de l'homme et du monde. Il s'agit donc de le penser dans sa complexité et multiplicité. C'est en comprenant les investissements de désir qu'on peut comprendre les investissements politiques des différents corps sociaux. Ce n'est pas « le désir qui s'étaye sur les besoins (d'un individu) mais plutôt les besoins qui dérivent du désir<sup>110</sup> ». Deleuze et Guattari critiquent la conception freudienne du désir comme manque. Selon eux, seul le désir – ou la dimension de l'événement que montre le désir – garantit la libre configuration des singularités et des forces en mesure de mettre l'histoire en mouvement. Le désir est révolutionnaire parce qu'il veut toujours plus de connexions et d'agencements.

La notion deleuzienne de « désubjectivation » permet de penser la levée des mécanismes de domination. Il s'agit en effet d'un mouvement d'abolition de la forme aliénée sous laquelle l'individu est constitué en sujet, au profit d'une subjectivation sans assujettissement. Cette notion appuie la notion d'identité en perpétuel mouvement. « La subjectivation se dit d'un sujet sans identité, toujours décentré<sup>111</sup> ». Il semble que Butler soit à bien des égards deleuzienne.

La psychanalyse consiste en l'explication de certains actes ou pensées en termes psychiques à partir de l'affirmation de l'existence du déterminisme psychique : une idée qui se présente à l'esprit ou un acte ne sont pas arbitraires, ils ont un antécédent, un sens, une cause que l'exploration de l'inconscient permet de mettre au jour. Les théories philosophiques de Butler et Foucault s'opposent aux théories psychanalytiques, et notamment celles de Freud et Lacan, qui se développent autour du manque du sujet, de l'Autre et du déterminisme psychique.

---

109 Yoshiyuki SATO, *Pouvoir et résistance, Foucault, Deleuze, Derrida, Althusser*, Ouverture philosophique, Edition L'Harmattan, 2007, p 223

110 Felix GUATTARI et Gilles DELEUZE, *Capitalisme et schizophrénie 1 : L'Anti-Oedipe*, Collection « Critique », 1972 p 34

111 Ibid. p 27

De nombreux ouvrages réinterprètent les théories psychanalytiques à la lumière des théories du genre et de celles du féminisme. L'opposition entre la philosophie de Butler et celle de Lacan s'articule autour de l'affirmation de la primauté du phallus parmi les autres signifiants. Toute identité de genre se fonde sur le refus de faire le deuil d'un homo-attachement originaire, refus qui engendrerait une mélancolie dans le genre. Lacan a, par ailleurs, employé, en relisant Hegel, le mot *reconnaissance* pour parler du désir comme désir d'être connu, du désir du désir de l'Autre. La reconnaissance est plus politique que éthique, alors que Butler la pense en tant que nécessité d'être reconnu comme humain, dans une perspective éthique.

Judith Butler se base également sur le concept de *reconnaissance* de Hegel pour parler du désir. Le désir est impliqué dans les normes sociales. Si j'appartiens à un certain genre, suis-je reconnu comme humain ? Si pour moi la norme est détestable, c'est plus vivable de ne pas être reconnue par elle. Ainsi il faut pratiquer la survie pour échapper aux systèmes des normes, mettre une distance sociale. Critiquer la norme demande de la distance, or l'inconscient est souvent tourné vers cet objet du désir qui permet d'appartenir au groupe et donc la soumission à ses normes.

Le sujet est clivé dans un paradoxe qui est la condition de sa possibilité : le « je » est constitué par des normes et assujéti à celles-ci. Le « je » indéchiffrable est menacé de non-viabilité et de déconstruction totale. Si les termes de la reconnaissance sont invivables pour le sujet, cela produit de la distance critique, ce qui permet une remise en question des termes de contraintes liées aux normes sociales (déconstruction, non-viabilité) pour élargir la possibilité de modes de vie différents. L'objectif de la remise en question est d'établir des conditions plus diversifiées ou plus favorables à la protection et au maintien de la vie, tout en résistant aux modèles d'assimilation. Pour rendre les normes plus vivables, il faut les contester, les transformer. Ainsi l'éthique de la subversion est une modalité pratique, une performance, une praxis de la déconstruction, du bouleversement.

La force politique découle de la construction du sujet dans et par ses actes. Le sujet n'est donc pas prédiscursif, ni ne préexiste à son action. La puissance d'agir subversive du féminisme a pour condition la possibilité de renoncer à ce postulat épistémologique d'un sujet collectif préalable à l'action collective. C'est dans l'action que le processus de re-signification du sujet féministe s'effectue, se conteste et redéfinit ses contours. Butler rejette la conception forte du « sujet » qui

serait propre à la philosophie féministe contemporaine. Elle privilégie une épistémologie de la subversion « non fondationnaliste ».

La constitution de l'identité du sujet politique féministe est alors une définition spécifique du sujet qui repense la catégorie de sujet par une critique forte des normes. D'un côté, selon Foucault, il s'agit de résister aux enjeux de pouvoir interne et externe grâce à l'éthique de la résistance. De l'autre, Butler incite à subvertir les normes par les actes pour les rendre plus vivables, et de se re-définir dans chaque situation concrète. Elle prône donc une éthique de la subversion, et une conception du sujet qui rejette l'essentialisme, le substantialisme, le fondationnalisme.

Les grilles de lecture proposées ici informent le débat qui m'occupe, d'une part par les apports théoriques du féminisme et du genre, et d'autre part par celles de la psychanalyse, et celles de la philosophie du sujet. Certaines de ces théories ont en commun, par opposition au substantialisme<sup>112</sup>, d'être « non fondationnalistes » : elles reposent sur une conception du sujet en déplacement, en mouvement, dans une multiplicité complexe. Elles nous apportent également une intelligence de la « situation » et de l'interaction. La tension principale qui se dégage serait la capacité du sujet à conscientiser la localisation physique et psychique de détermination (dominé, institué, construit) pour s'en défaire. La considération de l'instabilité interne des identités et la possibilité pour le sujet de les défaire pour se re-définir autrement concernent le mouvement, le processus, le chemin d'émancipation, d'action, d'identification genrée.

Dans l'objectif de décrire les pratiques sociales liées à l'exercice du pouvoir par les femmes, à l'interaction de plusieurs phénomènes de domination, de détermination, il s'agit d'appréhender la capacité d'agir du sujet. La capacité d'agir du sujet étant la capacité du sujet à agir avec ce dont il est constitué. La deuxième partie d'analyse nous a permis de décrire les comportements des femmes dans leur rapport au genre. Majoritairement dans une forme de résistance face à un déterminisme de sexe, nous avons pu y repérer des formes de reproduction qui s'inscrivent dans la culture patriarcale dominante.

Nous regardons maintenant en terme de désir, comment les sujets étudiés qualifient leurs actions, pour en extraire une description des désirs, qui peut être une base de la constitution d'un sujet

---

112 Doctrine qui admet l'existence de réalités permanentes ou de ce qui est par soi.  
<http://www.cnrtl.fr/definition/substantialisme>

politique. A partir du corpus des entretiens principaux, il s'agit de repérer dans le discours des leaders féminins, comment elles se définissent en terme de sujet désirant. Cette phase d'analyse apparaît comme complexe, car il est question d'une interprétation plus délicate. De la même manière que les autres phases d'analyse ont été une forme d'interprétation mais cette tentative de lecture de l'inconscient introduit une complexité autre. Nous allons donc élaborer une tentative de lecture, d'une part, de repérer si la localisation psychique et physique de la détermination est conscientisée, puis, d'autre part, si les leaders féminins sont dans la reproduction des déterminismes sociaux ou la levée de ceux-ci. Enfin, si elles se re-définissent, se dés-assujettissent, par le mouvement interne, le processus d'émancipation, d'action, comment elles se positionnent et se construisent en tant que sujet politique.

C'est à travers la définition de l'éthique des actrices que nous pouvons observer l'investissement politique du désir. Nous l'envisageons ici, par deux aspects particuliers qui ont trait au politique : l'éthique de la résistance et l'éthique de la subversion.

## **2 - Éthique de la résistance**

L'éthique de la résistance de Foucault, a été définie à plusieurs reprises. Pensant le rapport entre théorie et pratique, l'approche foucauldienne est irrémédiablement liée à une situation actuelle et elle saisit les figures de résistance aux différents caractères du savoir ou du pouvoir. Prendre soin de soi c'est, à un moment politique donné, l'expression éthique de l'option politique de la résistance, qui consiste à façonner une subjectivité conformément au principe du *gouvernement de soi*, issu de la lecture foucauldienne de l'esprit des Lumières.

Prenons maintenant appui sur les entretiens pour tenter de faire le lien entre la théorie et les discours sur les pratiques sociales des leaders. Commençons par Béatrice :

« Le premier intérêt que j'ai c'est la musique depuis longtemps, un truc toujours là, j'ai mis longtemps à m'avouer que j'aimerais bien faire des trucs là dedans. J'ai commencé à organiser des concerts et maintenant je fais de la musique, chose que j'ai eu envie de faire depuis toujours, et j'ai attendu mes 32 ans. (rire) »

Béatrice est une passionnée de musique, elle met longtemps à s'avouer qu'elle veut être actrice dans ce champ, voire même être musicienne. Elle ne s'autorise pas spontanément, elle rit d'elle-même, quand elle parle de sa première expérience de musicienne à l'âge de 32 ans, comme un aveu d'une émancipation tardive. On peut interpréter un déterminisme de genre, voire de classe, (parents agriculteurs) qui ont maintenu Béatrice dans une incapacité d'agir pendant de longues années malgré un désir très fort. Les difficultés sont multiples (instabilité psychologique, manque de confiance), et peuvent résulter d'une forme d'impossibilité à se sentir « viable » dans des normes qui ne lui correspondent pas (société capitaliste, patriarcale).

Béatrice ne nous donne pas d'indice sur le fait qu'elle conscientise la localisation psychique de sa détermination, il apparaît plutôt qu'elle connaisse ses difficultés, et les conséquences de celles-ci. On a pu identifier une volonté intellectuelle de s'extraire de sa condition (références idéologiques, actes d'émancipation), mais psychiquement la dé-subjection n'est pas réalisée. La reproduction peut se lire au niveau du genre, sur le manque d'autorisation en tant que femme de réaliser des projets hors-normes (devenir musicienne). Ici la théorie psychanalytique prend tout son sens. C'est peut-être ses convictions fortes anti-autoritaires qui ont produit une impossibilité de dépasser la limite de la domination pour ne pas prendre le risque de devenir soi-même dominant. On ne sort pas de l'épistémologie de la domination. Cependant, le processus d'émancipation est tout de même entamé puisqu'elle fait partie d'un groupe au moment où elle parle, même si cette action est récente elle prouve une évolution subjective importante.

Charlotte nous parle plus particulièrement d'une localisation psychique et physique de sa détermination en terme de genre notamment :

« Pour parler de ..., ben moi ça a démarré assez jeune, par un viol quand même, donc en fait derrière, l'énergie que ça m'a procuré, c'est d'aller combattre ces démons là, donc je me suis tapée 200 mecs pour conjurer, prendre le dessus. Donc du coup je suis un peu dominatrice (rire) un peu du mal à lâcher, mais bon ça se travaille, au bout de 200 t'apprends à lâcher ou à savoir ce qui te fait le plus plaisir, t'apprends de toi-même en fait, et tes limites. Mais après ces 200 là, 200 j'exagère sûrement, ... ce que j'ai jamais pu c'est être enchaînée. J'ai jamais pu, j'ai jamais accepté qu'on m'impose des choses. »

C'est à contre-pied, que Charlotte tente de se défaire d'un déterminisme de genre. La violence subie est exorcisée par l'accumulation de nombreux corps, afin que l'autre ne soit plus un danger, et que ce soit elle qui maîtrise la situation. Pratique émancipatrice d'une condition de domination, elle reproduit la domination à l'opposé, en devenant dominatrice. Comme une étape curative nécessaire pour pouvoir vivre avec cette terrible expérience du viol. Elle se défait donc, d'un déterminisme par ses propres moyens, de manière autonome, prend de la distance, et devient une femme qui par conséquent ne peut être dominée (« enchaînée », « qu'on m'impose des choses »). On pourrait identifier une pratique de domination, et donc la reproduction d'une norme inversée, il y a transgression, et non subversion. Ainsi le déterminisme n'est pas totalement aboli mais entraîne une subjectivation substantialiste, construite par ces expériences, l'identité est permanente. Elle emploie l'expression « ça se travaille », qui reste en extériorité à son expérience, elle ne se met pas dans le mouvement de travailler cette situation.

Elle nous parle aussi de sa maternité en ces termes :

« En fait, avant d'avoir un enfant, j'avais un peu des luttes, genre je crois à ça, à ça, je vais me battre pour ça ou là, mais maintenant j'ai l'impression qu'avant ces luttes-là, c'était plus dans des schémas. C'est-à-dire que je le faisais parce que je pensais y croire, mais j'y croyais mais pas dans ma chair. Pas fondamentalement. Et maintenant, je le« je crois à ça, à ça, je vais me battre pour ça ou là », mais maintenant j'ai l'impression que avant ces luttes là, c'était plus dans des schémas. C'est à dire que je le faisais parce que je pensais y croire, mais j'y croyais mais pas dans ma chair. Pas fondamentalement. Et maintenant, je les vis, mes engagements. J'ai l'impression que ça fait partie de moi, et je le fais naturellement, et tout de suite, et en rebonds comme ça. »

Je pourrais interpréter cet extrait de plusieurs façons. Soit d'un point de vue substantialiste pour étayer le point de vue précédent, en tant que mère : elle ressent physiquement des engagements, maintenant qu'elle a fabriqué un être humain, qu'elle a mis au monde, les choses la touchent dans la chair. Un peu à l'image de l'universalisme déjà repéré dans les propos de Charlotte, être mère c'est être engagée dans le monde d'une manière plus physique, plus organique. L'engagement est plus profond et déterminé par une condition physique, voire physiologique, de l'enfantement et surtout il est « naturel » ce qui peut nous amener à des thèses essentialistes de la binarité sexuelle. Soit d'un autre point de vue, on peut l'interpréter comme une évolution, un mouvement subjectif interne. Où

l'action de devenir maman, est un processus de re-signification du sujet. Avant d'être maman, ses engagements prenaient leur source dans des principes (extériorité de la subjectivité), maintenant, sa motivation à agir s'est déplacée pour prendre place dans son corps (intériorité de la subjectivité). Comment le privé, voire l'intime devient politique. On pourrait nommer ce désir comme politique.

On a identifié des déterminismes et une relation à ceux-ci qui peuvent relever de la reproduction ou de la résistance. On pourrait définir ces deux actrices comme des sujets politiques féministes qui mettent en pratique une éthique de la résistance. Cette éthique de la résistance nous rappelle à Foucault. Politiser sa propre expérience c'est vivre l'éthique de la résistance, penser autrement, être dissident, ne pas être gouverné, transgresser.

Si Foucault reconnaît l'ambivalence à l'œuvre dans la formulation d'assujettissement, il s'en tient à la facette sociale de celle-ci et se refuse à en investir les conséquences psychiques. Butler met directement en question le dualisme politique/psychique : Qu'advient-il de la norme lorsqu'elle est incorporée ? Dans quelle mesure peut-on comprendre cette incorporation comme constitutive de la vie psychique ? Le sujet ici, n'est pas seulement celui ou celle qui agit conformément aux normes et qui acquiert par là une intelligibilité et une reconnaissance sociale, il est également une « structure intelligible en formation », autrement dit quelqu'un qui est capable, au sein de certaines limites, de se réfléchir lui-même, d'être un objet pour soi (ce que Nietzsche et Freud appellent la conscience). Quels sont les ressorts psychiques de l'assujettissement ? Par quels mécanismes, les normes et les discours nous permettent-ils de devenir des sujets pour nous-mêmes ?

### **3 - Éthique de la subversion**

L'éthique de la subversion relève de la philosophie butlerienne. Quel est le pouvoir des normes et des discours ? Dans quelle mesure des mots, des techniques, des pratiques sociales influencent-ils et délimitent-ils nos possibilités d'action, nos conceptions du monde, des autres et de nous-mêmes ? Quels sont précisément les effets corporels et psychiques des discours et des normes que nous agissons ? En quoi ces normes et discours nous forment-ils ? Quelles possibilités avons-nous de les subvertir ? Retournons aux entretiens pour croiser la théorie et la pratique.

Colette : « j'ai une capacité d'endurance la tête dans la moulinette, mes parents sont agriculteurs, et c'est un modèle que j'ai toujours vu, dans ma tête c'est comme ça que ça marche, même si j'ai voulu m'en écarter, j'ai quand même l'impression d'avoir reproduit un fonctionnement auquel j'arrive pas à échapper. Après j'ai tellement passé de temps dans cette moulinette, qu'il y a une capacité d'endurance la tête dans la moulinette, mes parents sont agriculteurs, et c'est un modèle que j'ai toujours vu, dans ma tête c'est comme ça que ça marche, même si j'ai voulu m'en écarter, j'ai quand même l'impression d'avoir reproduit un fonctionnement auquel j'arrive pas à échapper. Après j'ai tellement passé de temps dans cette moulinette, que on s'oublie un peu, on se fond dans le collectif et après il faut un peu se reconstituer, j'ai envie de m'accorder un peu de temps pour me recentrer et savoir ce que j'ai envie. »

*Passer quelque chose ou quelqu'un à la moulinette* signifie *soumettre à rude épreuve au point de se rendre méconnaissable*<sup>113</sup>. La localisation psychique de sa capacité à se sacrifier dans le travail, à tout donner, est déterminée dans la description de son enfance, le modèle agricole parental. Elle parle de reproduction de ce modèle. Elle conscientise donc l'origine psychique et met une distance critique, parle de se reconstituer, après l'oubli dans le collectif, de se recentrer et savoir ce dont elle a envie. Le déterminisme est localisé, puis distancié, elle cherche à s'en défaire en acte, *sortir de la moulinette*. L'effort est à la résistance au déterminisme. La capacité d'agir est palpable dans cet extrait, le sujet joue avec les normes de ce dont il est constitué. On retrouve la même ambivalence entre l'assujettissement à un déterminisme, sur une durée, puis la volonté de lever ce déterminisme par un changement de cap, de posture. La différence avec Béatrice, par exemple, est la capacité à nommer ce dont le sujet est constitué, et comment il se transforme.

« j'avais envie de bouger parce que j'avais l'impression de *tourner en rond là bas*. C'est toujours bien de partir d'un endroit pour se ré-envisager, c'est un peu un reset. Aller dans un endroit qu'on ne connaît pas, j'avais envie de bouger parce que j'avais l'impression de *tourner en rond là bas*. C'est toujours bien de partir d'un endroit pour se ré-envisager, c'est un peu un *reset*. Aller dans un endroit qu'on ne connaît pas... »

On peut étayer les pistes de travail sur la capacité d'agir du sujet et sur le sujet non-fondationnaliste avec cet extrait. Colette explique son départ de Lyon et son arrivée sur Marseille. La recherche de

---

113 <http://www.cnrtl.fr/definition/moulinette>

réinitialisation par le mouvement géographique est une modalité pour elle de vivre un changement subjectif profond. Est-ce que pour autant le sujet qui a la capacité de se créer sa subjectivité de manière autonome (par le mouvement géographique, par la mise à distance d'un projet dont elle est fondatrice) fait de ce sujet un sujet politique féministe ? Si ces pistes de travail ne sont pas croisées avec celles du genre du leader et du rapport au pouvoir, comment évaluer l'enjeu politique qui anime ces sujets ? Est-ce que l'éthique de la subversion des normes produit aveuglement des sujets politiques féministes ?

On se rend compte que la complexité du sujet divisé, et de la pratique n'est et de la pratique ne fournit pas une réponse radicalement conforme aux théories, que les entretiens ne sont pas orientés sur cette recherche et que des entretiens supplémentaires seraient nécessaires pour compléter cette perspective analytique. Dans une autre perspective, l'entretien de Valérie vient nous donner de nouveaux éléments à cette problématique :

« je sais faire un peu le chef d'orchestre, au sens où les uns peuvent s'apporter aux autres, de manière très forte, y compris pour moi-même aussi dans le lot, me mettre comme instrumentiste aussi, à des moments donnés. (...) Des fois je suis directrice, des fois je suis formatrice, des fois je suis chargée de mission. Parce que selon le contexte et les gens avec qui je suis, ça va être plus pratique de dire que là je suis directrice, une vraie pure et dure. Et puis à d'autres endroits je vais plutôt être une responsable avec des fonctions de direction, Je sais faire un peu le chef d'orchestre, au sens où les uns peuvent s'apporter aux autres, de manière très forte, y compris pour moi-même aussi dans le lot, me mettre comme instrumentiste aussi, à des moments donnés. (...) Des fois je suis directrice, des fois je suis formatrice, des fois je suis chargée de mission. Parce que selon le contexte et les gens avec qui je suis, ça va être plus pratique de dire que là je suis directrice, une vraie pure et dure. Et puis à d'autres endroits je vais plutôt être une responsable avec des fonctions de direction certes, mais où j'y mets un sens différent, en fait, tant que ça enferme pas. »

Valérie définit sa posture professionnelle, on peut y lire une posture éthique qui cherche à défendre sa pratique professionnelle, la structure pour laquelle elle travaille. On peut donc le relier à la capacité du sujet à se re-définir dans l'action, elle est consciente d'où elle parle dans chaque interaction. La métaphore du chef d'orchestre est intéressante à ce sujet, sa tâche consiste, sur le

volet technique, à rendre cohérent le jeu de l'ensemble des musiciens par sa gestuelle, notamment en leur imposant une pulsation commune. C'est amusant qu'une métaphore musicale émerge de la seule actrice qui n'est pas sur le terrain de la musique. Puis la cohérence se révèle de nouveau, c'est bien le sens et l'éthique qui est le fondement de sa pratique et non pas un substantialisme, ce qui permet une flexibilité de l'identité en tant que sujet qui se re-définit dans chaque situation, au sens littéral du terme. C'est le type de situation qui entraîne un positionnement vis à vis de sa posture éthique. On rejoint donc ici, tâche consiste, sur le volet technique, à rendre cohérent le jeu de l'ensemble des musiciens par sa gestuelle, notamment en leur imposant une pulsation commune. C'est amusant qu'une métaphore musicale émerge de la seule actrice qui n'est pas sur le terrain de la musique. Puis la cohérence se révèle de nouveau, c'est bien le sens et l'éthique qui est le fondement de sa pratique et non pas un substantialisme, ce qui permet une flexibilité de l'identité en tant que sujet qui se re-définit dans chaque situation, au sens littéral du terme. C'est le type de situation qui entraîne un positionnement vis-à-vis de sa posture éthique. On rejoint donc ici l'éthique de la subversion de Butler.

Nous avons pu explorer les mécanismes subjectifs qui permettent à des sujets de se construire des identités politiques propres à travers une pensée de l'émancipation, une pratique de l'émancipation. Être leader féminin est un acte d'émancipation en tant que tel. C'est une posture qui est le résultat d'un processus d'extraction d'un état à un autre. Est-ce que ce processus d'émancipation produit une levée des déterminismes sociaux ? Est-ce que les leaders féminins ont pu construire de nouvelles identités politiques, qui déconstruisent entièrement les mécanismes de domination ?

Nous avons tenté d'y répondre par une approche philosophique, avec les concepts éthiques de résistance et de subversion. Nous avons pu en déduire deux catégories de sujets. L'éthique de la résistance est une modalité subjective qui révèle des actrices en bataille interne avec les relations de pouvoir. Malgré un processus d'émancipation, et une transgression des normes, il apparaît une reformulation des mécanismes de domination, inversés ou permanents, ce qui ne produit pas une sortie de l'épistémologie de la domination, à l'encontre de ce que promet Foucault lors de sa proposition de subjectivation par l'éthique de la résistance. Celle-ci ne suffit pas. L'éthique de la subversion quant à elle, est productrice d'une capacité d'agir, c'est à dire une émancipation qui ne garde pas de trace de déterminisme, a priori, et engendre des sujets libres.

Toutefois, dans l'approche foucaldienne, le sujet est englobé dans les effets de la société, mais il a la possibilité de réagir librement à partir de ses conditionnements. L'image d'une liberté est inévitablement présente dans cette pratique d'engagement, image non liée à un idéal mais à une contre-conduite qui engage une résistance. Il nous manque à ce stade, soit un éclairage théorique plus approfondi dans une approche socio-clinique ou une dans une perspective philosophique complémentaire du déterminisme et de la possibilité pour le sujet d'en sortir pour explorer les constructions du sujet politique féministe.

Dans le livre *Bourdieu/Rancière. La politique entre sociologie et philosophie*<sup>114</sup>, Charlotte Nordmann propose non seulement un exposé systématique et didactique de la sociologie de la « dépossession politique » élaborée par Pierre Bourdieu – dont elle souligne à la fois les aspects les plus convaincants et les faiblesses –, mais elle confronte surtout celle-ci à la critique radicale que lui a fait subir Jacques Rancière. Deux conceptions de la politique se trouvent ainsi opposées : la première insiste sur les mécanismes de la monopolisation et de la dépossession intellectuelles et politiques, et semble à première vue drastiquement limiter les possibilités concrètes d'émancipation ; la seconde, dans un geste que l'on pourrait dire pragmatiste, pose qu'une politique d'émancipation authentique doit partir du postulat de l'égalité et de ses effets, et que la considération des déterminismes sociaux ne peut que nous enfermer dans le cercle de la domination et de l'impuissance.

La première partie du livre est consacrée à la théorie bourdieusienne de la domination, et à la dépossession des moyens pour contester cette domination qui frappe les dominés. Tout le problème de Bourdieu, selon Nordmann, est de comprendre pourquoi un monde aussi inégalitaire est accepté par ceux-là mêmes qui sont les premières victimes des inégalités. L'observation du terrain nous a amené à une interprétation plus complexe de la domination, dans le sens où les femmes leaders peuvent être dans la reproduction de déterminisme de genre, de classe, mais sont dans une posture qui contredit cela, puisqu'elle accède à une supériorité dans un groupe social défini. Ainsi le terrain ne valide pas la dépossession totale des moyens des dominés dans la pratique. Pour Rancière, la théorie bourdieusienne ne produit aucune possibilité d'émancipation sociale. Il préfère une approche pragmatique pour analyser la polyphonie des voix des opprimés, pour comprendre les mécanismes par lesquels les acteurs, *a priori* exclus de l'espace politique, arrivent à y faire entendre leur voix. Il

---

114 NORDMANN Charlotte, *Bourdieu/Rancière. La politique entre sociologie et philosophie*, Paris : Amsterdam, coll. "Amsterdam Poches", 2008.

utilise le concept de puissance d'agir pour accéder à une pratique sociale qui prouvent leur appartenance à une commune humanité.

La théorie sociologique de la politique est-elle condamnée à ignorer ce qui dans l'espace social interrompt la reproduction indéfinie de la domination ? La position de Rancière, malgré une perspective pragmatique, n'est-elle pas marquée du sceau de l'idéalisme ?

Nous pouvons articuler ces problématiques à celles de Butler, dans le sens où c'est finalement l'essentialisation des identités qui produit un déterminisme. La théorie non fondationnaliste du sujet, par la subversion des identités, serait alors une condition nécessaire à la liberté et à la rupture des reproductions de la domination. Butler permet de faire un pont entre la pensée de Bourdieu et de Rancière dans le sens où elle s'attache à définir les déterminismes sociaux et les mécanismes subjectifs qui permettent de les déjouer.

Nous avons donc tenté de décrire deux catégories, à travers l'articulation éthique et politique, dans la construction de sujets politiques féministes, grâce aux théories de Foucault et Butler. Après cet éclairage de Bourdieu et Rancière, nous pouvons continuer de penser le politique et la levée des déterminismes avec de nouvelles perspectives. Il apparaît que la question reste entière et complexe et que la théorie de Butler semble la plus proche de notre recherche. C'est bien autour de la question de l'humanité et de l'éthique que vient s'achever cette étape de recherche. Est-ce que nous sommes égaux et constitués d'humanités universelles avec une capacité d'agir qui nous permet de sortir de nos déterminismes, ou bien sommes-nous condamnés à une répétition inéluctable de schémas psychiques et sociologiques avec en scène des opprimés et des oppresseurs ?

## Conclusion

Quatre portraits de femmes nous ont accompagné dans ce parcours de recherche. Quatre femmes leaders qui nous ont permis d'explorer une problématique centrale : le leader féminin, en tant que sujet politique, est-il un exemple de subjectivation qui participe à la subversion des normes dominantes ou constitue-t-il un sujet qui contribue à la reproduction des rapports de domination ? De l'épistémologie de la domination aux pratiques de l'émancipation, comment penser l'articulation entre éthique et politique, genre et pouvoir, féminisme et déterminisme, transgression et subversion ?

Pour tenter de répondre à ces questionnements, nous avons dans un premier temps tenté de définir les contours du leader et de l'exercice du pouvoir au sein d'un contexte social particulier. Nous avons donc mis en lumière un mouvement paradoxal et la tension qui existe entre d'une part une figure de leader, identifiée par une autorité et des qualités, légitimée par les co-acteurs, incarnant un rôle de pouvoir, et d'autre part l'exercice de ce rôle dans une structure qui défend des valeurs d'égalité, d'autonomie, d'anti-autoritarisme, dans un fonctionnement horizontal, où le pouvoir n'est pas figé dans un rôle personnifié.

Dans un deuxième temps, l'analyse du genre du leader dévoile un paradoxe entre des pratiques inversées par rapport aux normes de répartition des rôles, statuts, fonctions dans ce secteur d'activité et des comportements où l'incorporation des rapports de domination sont remarquables. Finalement, on reconnaît leur identité féminine hors-norme et productrice d'une modalité subjective de résistance.

Pour la dernière étape, nous avons tenté de comprendre ce qui pouvait être constitutif d'un sujet politique féministe, en articulant l'éthique et le politique. Deux catégories ont été dégagées, une éthique de la résistance en référence aux théories de Foucault, et une éthique de la subversion en référence aux théories de Butler.

Nous pouvons à ce stade valider une partie de l'hypothèse et non l'intégralité. D'une part on a pu vérifier qu'il y a une remise en question des contraintes de la domination et une invention de nouveaux rapports sociaux. Cet état de fait est-il dû à la conscientisation des rapports de domination ? Nous ne sommes pas entièrement convaincus, il s'agirait plutôt d'une manifestation de *praxis* non intellectualisés. D'autre part, la sortie des déterminismes sociaux n'est pas radicale,

s'émanciper de la domination nécessite une résistance plus forte que la transgression des normes, à savoir la subversion. Mais à ce stade du processus de recherche nous n'avons toujours pas pu valider la levée des déterminismes et la sortie de l'épistémologie de la domination.

Ce processus de recherche nous a fait parcourir un ensemble de théories autour du genre, du pouvoir et de la domination. C'est pendant le processus de recherche (récit de vie, lecture théoriques) que j'ai lié la question du féminisme à celle de la domination, ce qui a entraîné une exploration de la question de l'émancipation du sujet et la construction du sujet politique.

L'observation de femmes leaders dans un contexte social relativement marginal m'a permis de découvrir à quel point les normes et les déterminismes sociaux sont inscrits dans la culture et comment celles-ci nous font agir, nous déterminent. Tant que la culture dominante sera patriarcale, d'autant plus qu'elle est structurelle, alors la transformation sociale ne pourra être effective que partiellement.

Être apprentie chercheuse est une épreuve qui n'a pas été simple, je me suis sentie en résistance dans le processus à plusieurs reprises, notamment sur la question de la maîtrise. Ne pas savoir, en amont, où toutes ces expériences nous mènent. La méthode hypothético-déductive a été complexe à pétrir, comment se mettre au travail si on ne sait pas ce qui va advenir ? Le manque d'expérience et de confiance ont pu être de réels freins pour me laisser aller à l'exercice. J'ai acquis grâce à ce travail un peu plus d'expériences et donc un peu plus de confiance, tant au niveau de l'écriture que de la méthode. Bien consciente que cela relevait d'une problématique commune à celle de la recherche, le rapport à celle-ci a pu être de l'ordre de la domination, dominer, maîtriser le processus, au lieu de ne pas connaître l'essence de ce qui arriverait en gardant une sérénité, une liberté d'agir. On peut également interpréter cela comme un empêchement d'accéder à une pratique scientifique en tant que femme, et donc constater l'intériorisation des normes au sein du rapport entre la recherche et la chercheuse.

Toutefois, ce type de recherche m'est apparu comme une expérience particulière. L'engagement personnel est si fort que l'exigence de rendre un écrit qui puisse avoir une reconnaissance institutionnelle, sociale et professionnelle peut aussi être un obstacle autant qu'une motivation à

l'action du chercheur. Il semble que les sciences sociales soient aujourd'hui en mouvement sur la question du chercheur engagé dans sa recherche et du positionnement de la subjectivité dans le cadre méthodologique. Cette perspective a été un moteur dans sa capacité à créer de la cohérence entre la recherche, la pratique et un mode de vie.

Cette recherche a plusieurs lacunes. Au niveau de la méthodologie, les entretiens ont été réalisés en 2014, par rapport à une évolution de la problématique plus récente. Cela a plusieurs conséquences, entre autres le décalage entre la problématique et le contenu des entretiens, et la dernière partie de l'analyse sur le sujet politique manque d'enrichissement, puisque les entretiens n'étaient pas spécifiquement orientés sur cette catégorie, qui s'est déclarée tardivement dans mon processus de recherche. La dernière partie de l'analyse pourrait être reprise, développée, explorée à l'aide d'une reprise de série d'entretiens plus récents. Il serait par ailleurs intéressant de connaître l'évolution des actrices de terrain sur ces deux dernières années. J'ai éprouvé également dans cette dernière partie des lacunes conceptuelles notamment dans le champ de la psychanalyse pour évaluer la pertinence de l'utilisation de ce champ scientifique.

On peut aussi identifier une lacune méthodologique quant à l'utilisation du corpus secondaire d'entretiens. Malgré une étude orientée sur le sujet et ses représentations, qui s'accompagne de l'analyse des discours du sujet en question, des éclairages ponctuels plus réguliers auraient pu apparaître. Il y a une sous exploitation de cette matière sociologique.

Par ailleurs, et dans un mouvement d'ouverture, l'approfondissement des modalités sociales de la sortie de la contrainte du dominé serait une perspective intéressante pour compléter cette étude. Nous avons abordé les notions de résistance, de transgression, de subversion dans la perspective du sujet politique. Néanmoins, si l'enjeu est la transformation sociale, par exemple la sortie d'un déterminisme de genre (du machisme au féminisme), quelles seraient les modalités qui pourraient rendre cette métamorphose effective ? Si la domination est structurelle et donc incorporée aux systèmes de pensées (la culture) et aux institutions (l'État), comment établir une stratégie politique et sociale pour sortir de cette impasse ?

Ce qui est certain c'est que cet ensemble de questions ne me quittera pas après cet écrit. Malgré la fin d'une formation SIAES c'est comme si l'apprentissage de la recherche-action était devenu une modalité d'appréhension de la vie. Ainsi, dans la pratique, c'est à travers la création, et le travail au sein de la compagnie de performance artistique, nommée la Fêlure et créé en 2014, que je vais poursuivre cet exercice. J'ai fabriqué un terrain de jeu qui peut accueillir la recherche comme processus, la pratique artistique, les sciences sociales et les problématiques liées au corps et au politique. Ces expériences se superposent et s'enrichissent les unes, les autres. Cette étape de vie ne me laissera pas indemne.

# TABLE DES MATIERES

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Introduction                                                                              | p2         |
| <b>PARTIE 1 : L'ACTEUR-CHERCHEUR</b>                                                      | <b>p5</b>  |
| <b>Chapitre 1 : L'autobiographie raisonnée</b>                                            | <b>p6</b>  |
| 1 – Itinérance et construction d'un sujet itinérant                                       | p6         |
| 2 – Vivre les normes entre performativité et subversion                                   | p8         |
| 3 – Leader féminine : pratiques d'émancipation ou exercice du pouvoir ?                   | p11        |
| 4 – Retour critique de mes expériences : la déconstruction des croyances et auto-critique | p15        |
| <b>Chapitre 2 : Le terrain de recherche</b>                                               | <b>p18</b> |
| 1 – Dénominateurs communs                                                                 | p18        |
| 2 – Particularités                                                                        | p21        |
| 2.1 – L'Embobineuse                                                                       | p21        |
| 2.2 - La Meson                                                                            | p25        |
| 2.3 - DATA                                                                                | p29        |
| 3 – Des mondes de la « culture »                                                          | p31        |
| 4 – Le leader associatif                                                                  | p32        |
| 4.1 – Etymologie et définition                                                            | p33        |
| 4.2 - Les théories sur le leader                                                          | p33        |
| 4.3 - Le leader associatif à partir de l'étude de J. Hailey                               | p35        |
| <b>PARTIE 2 : LA RECHERCHE</b>                                                            | <b>p38</b> |
| <b>Chapitre 3 : Thèmes de recherche : pouvoir, domination, genre, sujet</b>               | <b>p39</b> |
| 1 – Cheminement vers une question de recherche                                            | p39        |
| 2 – Les théorie du pouvoir et de la domination                                            | p41        |
| 3 – Les théories du genre et du féminisme                                                 | p44        |
| 4 – La question du sujet                                                                  | p49        |
| 5 – Évolution de la problématique                                                         | p52        |
| <b>Chapitre 4 : Méthodologie et matériaux</b>                                             | <b>p54</b> |
| 1 – Les problématiques méthodologiques                                                    | p54        |
| 1.1 – Contexte d'énonciation : d'où parle-t-on ? Et qui parle ?                           | p56        |
| 1.2 - Standpoint epistemology                                                             | p58        |
| 2 – Les matériaux                                                                         | p59        |
| 2.1 – L'entretien sociologique                                                            | p59        |
| 2.2 - Les entretiens collectés                                                            | p60        |
| 2.3 - Les entretiens en particulier                                                       | p62        |
| 3 – Le traitement des matériaux                                                           | p66        |
| 3.1 – Sociologie compréhensive                                                            | p67        |
| 3.2 - Biographie sans sujet                                                               | p68        |

|                                                                                     |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Chapitre 5 : Les théories de Michel Foucault et Judith Butler</b>                | <b>p71</b>  |
| 1 – Les vérités du pouvoir                                                          | p71         |
| 2 – L'éthique de la résistance                                                      | p72         |
| 3 – Trouble dans le genre et éthique de la subversion                               | p74         |
| <b>Chapitre 6 : Leader, définition, postures, hiérarchies</b>                       | <b>p77</b>  |
| 1 – Le leader : quelle posture à partir des théories du pouvoir et de la domination | p78         |
| 2 – Leader : définition                                                             | p82         |
| 2.1 – Posture et légitimité                                                         | p82         |
| 2.2 - Les qualités du leader                                                        | p84         |
| 3 – Hiérarchie et leadership                                                        | p88         |
| 3.1 – Horizontalité : quelles cultures politiques ?                                 | p89         |
| 3.2 - Hiérarchies                                                                   | p99         |
| 3.3 - Pouvoir et résistance                                                         | p102        |
| <b>Chapitre 7 : le genre du leader</b>                                              | <b>p105</b> |
| 1 – Le genre du leader : vers une épistémologie féministe                           | p107        |
| 2 – Une répartition des tâches genrées ?                                            | p110        |
| 2.1 – Répartition des fonctions                                                     | p110        |
| 2.2 - Répartition des statuts                                                       | p116        |
| 3 – Intériorisation des normes de genre                                             | p118        |
| 3.1 – La socialisation des corps                                                    | p118        |
| 3.2 - Éthique du <i>care</i>                                                        | p121        |
| 3.3 - Dévalorisation                                                                | p123        |
| 4 – Une identité « viable » ?                                                       | p125        |
| 4.1 – Trouble dans le genre                                                         | p125        |
| 4.2 - La puissance féminine                                                         | p127        |
| <b>Chapitre 8 : Un sujet politique féministe</b>                                    | <b>p131</b> |
| 1 – Vers un sujet politique féministe                                               | p131        |
| 2 – Éthique de la résistance                                                        | p135        |
| 3 – Éthique de la subversion                                                        | p138        |
| Conclusion                                                                          | p144        |
| Bibliographie                                                                       | p150        |
| <b>ANNEXES</b>                                                                      | <b>p155</b> |
| Annexe 1 : Entretien Charlotte – Leader MESON                                       | p156        |
| Annexe 2 : Entretien Béatrice – Leader DATA                                         | p170        |
| Annexe 3 : Entretien Élise – Leader EMBOBINEUSE                                     | p180        |
| Annexe 4 : Entretien Valérie – Leader CREFAD                                        | p196        |
| Annexe 5 : Entretien Laure – Co-actrice MESON                                       | p205        |
| Annexe 6 : Entretien David – Co-acteur EMBOBINEUSE                                  | p217        |
| Annexe 7 : Entretien Simon – Co-acteur DATA                                         | p229        |
| Annexe 8 : Dessins réalisés pendant les entretiens                                  | p243        |
| Annexe 9 : Retranscription du Grand Débat MAMA : Tous Machos ?                      | p246        |

## Bibliographie

### Appui à la présentation du terrain

**BECKER Howard**, *Outsiders, Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985 (éd. Originale 1963)

**BECKER Howard**, *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris, 1988

**BIELMANN, Loïc**, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreints refusant la hiérarchie*, 2001. Mémoire, Institut d'Etudes Politiques de Rennes.

**BOURDIEU Pierre**, *La distinction : critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1979

**CLARET, COMBES, GALINDO, MORIN, SERGOT**, *IUT l'essentiel du cours de Management*, Nathan, Paris, 2009

**DELL'UMBRIA Alèssi**, *Histoire Universelle de Marseille de l'an mil à l'an deux mille*, Editions Agone, 2006.

**HAILEY John**, *Praxis Paper 10 NGO Leadership Development A review of Literature*, INTRAC, July 2006

**HOUSE, ADITYA**, *the social scientific study of leadership : quo vadis ? Journal de management*, vol 23, n°3, 1997

**KITSCHOLT, Herbert P.**, “Political opportunity structure and political process: antinuclear movement in four countries” in *British Journal of Political Science* 16 (1986)

**WEBER Max**, *La Domination*, La découverte poche, Paris, 2015

### Théories sur la thématique du pouvoir et de la domination

**CLASTRES Pierre**, *La Société contre l'État*, Recherches d'anthropologie politique, Minuit, 1974

**DELEUZE Gilles, GUATTARI Felix**, *Capitalisme et schizophrénie 1 : L'Anti-Oedipe*, Les éditions de minuit, Collection « Critique », 1972

**DELEUZE Gilles, GUATTARI Felix**, *Capitalisme et schizophrénie 2 : Mille Plateaux*, Les éditions de Minuit (coll. « Critique »), Paris, 1980

**HERFRAY Charlotte**, *Les figures d'autorité : Un parcours Initiatique*, Éditions Ères, Collection « Hypothèses », 2006.

- FAURE Sébastien**, *Encyclopédie anarchiste*, Paris, La Librairie Internationale
- FOUCAULT Michel**, *L'Ordre du discours*, Leçon inaugurale du Collège de France, Paris, Gallimard, 1971.
- FOUCAULT Michel**, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des histoires », 1975
- FOUCAULT Michel**, *Histoire de la sexualité, vol. 1 : La volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976
- FOUCAULT Michel**, dialogue avec Gilles DELEUZE, “*Les intellectuels et le pouvoir*”, in Dits et écrits, t.II, Paris, Gallimard, 1994
- FOUCAULT Michel**, *Il faut défendre la société*, Cours au Collège de France, Paris, Gallimard, 1997
- FOUCAULT**, *De la nature humaine : justice contre pouvoir*, Dits Écrits Tome II Texte n°132, Paris Gallimard, Quarto, 2001.
- FOUCAULT**, *Nietzsche, la généalogie, l'histoire*, Dits Écrits tome II texte n°84, Paris Gallimard, Quarto, 2001.
- FOUCAULT Michel**, *Dits et écrits II* . 1976-1988, Editions Quarto Gallimard, 2001
- FOUCAULT**, *l'Herméneutique du sujet* ; Hautes études, Gallimard, Le Seuil ; édition établie par François Gros, 2001
- HEIDEGGER Martin**, *Nietzsche I*, traduction Pierre Klossowski, NRF, Gallimard, 1984
- HIBOU Béatrice**, *Anatomie Politique de la Domination*, éditions La Découverte, Paris, 2011
- MAITRON Jean**, *Le mouvement anarchiste en France*, Gallimard, coll. « Tel », 1992
- WEBER Max**, *Le savant et le politique*, Paris : Union Générale d'Éditions, 1963. Collection : Le Monde en 10-18

## Articles, thèses

- BOLTANSKI Luc**, *la domination c'est la mise à l'épreuve*, libé web, 13/09/2013,  
[http://www.liberation.fr/culture/2013/09/13/la-domination-c-est-la-mise-a-l-epreuve\\_931781](http://www.liberation.fr/culture/2013/09/13/la-domination-c-est-la-mise-a-l-epreuve_931781)
- FREEMAN Joreen**, *La tyrannie de l'absence de structure*, article dans le Monde diplomatique, Janvier 2015, <https://www.monde-diplomatique.fr/2015/01/FREEMAN/51942>
- LUCK Simon**, *Sociologie de l'engagement libertaire dans la France contemporaine. Socialisations individuelles, expériences collectives, et cultures politiques alternatives*, Thèse pour le doctorat de science politique sous la direction d'Yves Déloye, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne, Centre de recherches politiques de la Sorbonne, 17 octobre 2008,

## **Théories sur la thématique du genre**

- BERENI, Laure, CHAUVIN, Sébastien, JAUNAIT, Alexandre, et REVILLARD, Anne** , *Introduction aux Gender Studies. Manuel des études sur le genre*, Bruxelles, de Boeck, 2008
- BOURCIER Marie Hélène**, *Queer Zones*, Paris, Balland, 2001
- BOURDIEU Pierre**, *La domination masculine*, Paris, éditions du Seuil, 1998
- BOURDIEU Pierre**, *de la domination masculine*, Article du monde diplomatique, 1998.
- BUTLER Judith**, *Trouble dans le genre pour un féminisme de la subversion*, La Découverte, Paris, 2005
- BUTLER Judith**, *Défaire le genre*, traduction de Maxime Cervulle, Editions Amsterdam, Paris, 2006
- BUTLER Judith**, *Faire et défaire le genre*. Multitudes, 2004. Texte de la conférence donnée le 25 mai 2004 à l'Université de Paris X-Nanterre, dans le cadre du CREART (centre de recherche sur l'art) et de l'Ecole Doctorale « Connaissance et Culture », intitulée « Faire et défaire le genre (undoing gender) ».
- CRENSHAW, K. W.**, « *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color* », Stanford Law Review, vol.43, n°6, 1991
- DELPHY Christine**, *L'ennemi principal* (Tome 1): *économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse, 1998
- DELPHY Christine**, *L'ennemi principal* (Tome 2) : *penser le genre*, Paris, Syllepse, Paris, 2001
- DORLIN Elsa**, *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*, Paris, PUF, coll. « Philosophies », 2008
- DORLIN, Elsa**, *Black feminism : anthologie du féminisme africain-américain, 1975-2000*, Paris, L'Harmattan (Bibliothèque du féminisme), 2008
- DORLIN, Elsa**, *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, Paris, Presses universitaires de France, 2009
- GOFFMAN Erving**, « *Microsociologie et histoire* », in Philippe Fritsch (dir.), *Le Sens de l'ordinaire*, Editions du CNRS, Paris, 1983
- GOFFMAN Erving**, *L'arrangement des sexes*, traduit par Hervé MAURY, Paris, Cahiers du Cedref et La Dispute, 2002
- HERITIER, Françoise**, *Masculin/féminin. La pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob, 1996

**LA MOUREUX Diane**, *Pensées Rebelles autour de Rosa Luxembourg, Hanna Arendt et Françoise Collin*, éditions du remue-ménage, Québec, 2010

**SPIVAK Gayatri**, *les subalternes peuvent-elles parler ?*, Paris, Karthala/Sephis, 1999

**TORT Michel**, *La fin du dogme paternel*, 2005, Paris, Flammarion, 2007

**ZAIDMAN Claude**, «Ensemble et séparés», introduction à GOFFMAN Erving, *L'arrangement des sexes*, traduit par Hervé MAURY, Paris, Cahiers du Cedref et La Dispute, 2002

### **Théories sur la thématique du sujet**

**DELEUZE, Gilles, GUATTARI Felix**, *Capitalisme et schizophrénie 1 : L'Anti-Oedipe*, Collection « Critique », 1972

**HERFRAY Charlotte**, *La psychanalyse hors les murs*, Harmattan, 1996

**FOUCAULT**, Cours au collège de France : 1980-1984 ; *Subjectivité et vérité, l'Herméneutique du sujet, Le Gouvernement de soi et des autres, Le courage de la vérité*. Hautes études, Gallimard, Le Seuil ; édition établie par François Gros, 2001

**NORDMANN Charlotte**, *Bourdieu/Rancière. La politique entre sociologie et philosophie*, Paris : Amsterdam, coll. "Amsterdam Poches", 2008.

**SATO Yoshiyuki**, *Pouvoir et résistance, Foucault, Deleuze, Derrida, Althusser*, Ouverture philosophique, Ed L'Harmattan, 2007

### **Lecture sur la méthode**

**ABU-LUGHOD Lila**; *Sentiments voilés*, traduit de l'anglais par (Etats-Unis) Didier GILLE ; Préface Vinciane DESPRET, Paris, Edition les Empêcheurs de penser en rond, 2008

**BAYART, J.F** : *Le Plan Cul, Ethnologie d'une pratique sexuelle*, édition Fayard, Paris, 2014

**DESROCHES H**, *Entreprendre d'apprendre. D'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action (Apprentissage III)*, Ed. Ouvrières, Paris, 1991, 208 p

**DORLIN Elsa et RODRIGUEZ Eva** (dir.), *Penser avec Donna Haraway*, Paris, PUF, Actuel Marx, 2012.

**HARTSOCK Nancy**, « *The Feminist Standpoint : Developing the groundfor a specifically feminist historical materialism* », 1983, in S. Harding (dir.), *The feminist Standpoint Theory Reader*, New York, Routledge, 2003

**SOULÉ Bastien**, «*Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales*», Recherche Qualitatives, vol.27, n°1, 2007

**WEBER Max**, *Économie et Société* (posthume 1921), traduction du tome 1 par Julien Freund, Plon, 1971 ; édition de poche, Pocket, 1995 et 2003 (sous-titre : *Les Catégories de la sociologie*)

# ANNEXES

## **Annexe 1 – Entretien avec le leader féminin de la Meson**

Entretien avec Charlotte, présidente de l'association la Meson. Réalisé en deux parties dans deux bars différents le 26/02/2014.

1ère partie :

**Blandine : Est-ce que tu peux me présenter l'association dans laquelle tu es investie ?**

Charlotte : Alors, l'association dans laquelle je suis investie est une association ..., alors, l'association la Meson est une association polyvalente qui fait en même temps salle de concert, où on accueille pas des artistes genre on écoute on programme, mais vraiment une programmation où on essaie de rencontrer les artistes, donner des cartes blanches, donc une programmation autour des artistes, une construction avec les artistes, et non pas un défilé de dates les unes après les autres de ce qui nous plaît ou nous plaît pas. C'est souvent assorti d'une résidence puisque les cartes blanches sont souvent ou des créations ou des rencontres, donc dans le lieu qui accueille aussi des artistes occasionnellement sur des répétitions.

Il y a tout un aspect formation avec le flamenco, avec quatre profs, méga super top profs de la région, et un tablao, donc un spectacle flamenco danse, chant, musique (cajon, guitare), une fois par mois, tous les premiers samedis du mois.

Ça c'est vraiment l'activité de la salle en les murs, on va dire, et il y a une dynamique hors les murs qui est de la production de festivals ou de concerts, puisque notre salle est une toute petite salle, de 50 places, et donc quand on essaye de pousser un peu les murs, on essaie d'aller se faire plaisir ailleurs. Donc One And The Other Hand (AOTOH) en co-réalisation avec plusieurs salles du quartier sur les musiques improvisées, Global Local dans une dynamique plus musiques actuelles, dans un esprit un peu plus grosse prod, (par exemple en after de la Fiesta des suds l'année dernière), la collaboration dans Jazz sur la Ville, où là c'est un collectif d'une vingtaine de lieux qui s'agrandit un peu plus chaque année, collectif informel, du jazz sur toute la ville pendant quinze jours, sur différents lieux, avec des artistes internationaux, nationaux ou locaux.

Ça c'est toute la dynamique programmation, mais en fait la Meson c'est aussi une dynamique cachée, qu'on ne voit pas, c'est tout l'aspect production. Production qui part de la création, management, communication, réflexion, tournée, label, maison de disque et tout ça. Le projet principal, c'est Kabbalah qu'on suit depuis presque dix ans, depuis le début, ais on a aussi intégrer des gens qu'on a rencontrés en fait, de par la programmation, que Patrick a été cherché, des gens comme Akosh S. sur un duo avec Gildas Etevenard, avec qui on a fait un disque mais aussi de la tournée. Nicoals Cante, sur un album, et plus récemment une production danse flamenco « Asi Fue Asi Sera ».

**B : Est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur Kabbalah**

C : Ah Kabbalah, Kabbalah ! C'est un peu un coup de cœur au départ, une rencontre, c'est un des premiers groupes qui a joué à la Meson en fait. Qui a accepté de venir jouer dans cette salle où il n'y avait rien. Au début, on ouvrait on jouait aux cartes, ça faisait ciné club, concerts, soirées, bouffe associative, enfin tout ça. C'est vrai que pour moi ça a été une rencontre, j'ai décidé de me mettre à mi-temps, je suis présidente de l'association et je suis instit par ailleurs, et j'ai décidé de me mettre à mi-temps pour faire le management. Les choses se sont construites vraiment de manière empirique on peut dire, on a convoqué les outils au moment où il les fallait, c'est à dire que pour faire de la promo fallait faire un disque, donc on s'est posé la question qu'est-ce que c'est faire un disque, comment enregistrer, avec qui, de quoi on a besoin. On veut faire du développement : quelles sont les aides en région ? Puis plus loin. On veut faire de la tournée, on veut salarier les artistes : quelles

sont les licences à la DRAC<sup>115</sup> qu'il faut obtenir ? Donc petit à petit, non seulement, on s'est mis dans les clous, mais on a essayé de dépasser un peu les choses quoi, ... Ben on a envie d'aller un petit peu plus loin, ben c'est quoi les solutions et on essaye d'aller ouvrir les portes comme ça au fur et à mesure. C'est vraiment une construction au fur et à mesure quoi. Et la rencontre avec les gens, les partenaires au fur et à mesure, etc.

Moi quand j'ai rencontré ces musiciens j'ai accroché tout de suite, j'ai senti une envie, un potentiel, une recherche, ça m'a donné envie de pousser ça plus loin.

### **B : Est-ce que tu peux m'expliquer comment sont constituées les équipes à la Meson ?**

C : Alors on est obligé de passer par un petit peu d'historique pour comprendre, je pense. Au départ, les bureaux étaient à la maison, avec pas de salariés, c'est moi et Patrick avec d'autres gens qui avons monté l'asso, monté la dynamique de départ. A un moment donné on a senti qu'il y avait un besoin de développer ça d'une manière un peu plus professionnelle, on a fait un premier emploi en contrat aidé, donc Adèle. Ben parce que moi j'étais à plein temps instit, et Patrick plein temps instit, donc il fallait du suivi un peu administratif, gestion, développement, pendant des années on a eu zéro subventions, zéro rien quoi en fait ! Donc c'était surtout pour ce côté administratif, développement, c'est comme ça que ça s'est fait au départ. Très vite, on a vu que c'était pas suffisant, donc Patrick a été embauché sur de la direction, direction artistique, direction de projet, et bien entendu mettre la main à la patte sur le côté administratif et tout ça. J'en parle pas, mais dès le départ il y a une dynamique bénévole qui n'est pas négligeable, tout a été fait avec un groupe d'une vingtaine de bénévoles. Quand on a récupéré le lieu, les peintures, l'organisation, les soirées, il y a toujours eu un groupe qui gravitait, qui a bougé au fur et à mesure des années, il y en a qui sont partis, d'autres qui sont arrivés, mais sans ça, ça n'aurait jamais tenu.

Donc en terme de salariés en tous cas : Adèle, Patrick qui arrive par dessus, et avec des gens qui n'avaient pas de compétences, c'est des gens qui avaient envie, qui croyaient au projet et qui avaient envie que ça fonctionne. C'était pas un projet prévu à la base, ça a été plutôt des rencontres et des envies, donc formés sur le tas. Donc moi à un moment donné, je décide de me mettre à mi-temps, donc j'avais un peu plus de temps pour me mettre à développer les choses. J'ai essayé de garder un regard, pas extérieur parce que c'est pas possible, mais le fait que je sois deux jours à l'école, ben quand je reviens, ben ça me permet, peut-être, de temps en temps un petit moins la tête dans le guidon... et encore... et voilà les choses se développant, besoin de structurer, besoin de financement, parce que plus tu passes de cap, en fait on se dit : ouais ! On veut que ça marche ! Mais dès que t'a passé un cap, ben en fait c'est d'autres problématiques qui s'ouvrent, d'autres portes, mais aussi d'autres problématiques, donc t'as résolu certains trucs mais tu es toujours en train de chercher des solutions pour d'autres choses.

### **B : Qui fait cette démarche de trouver les solutions à chaque nouveau problème ?**

C : Ben pffff ! Ben après, là maintenant, on est plus nombreux donc c'est encore autre chose, c'est encore une autre gestion. Quand on est trois en permanence, Patrick s'occupe vraiment de la programmation, et d'aller chercher la matière artistique, rencontrer les gens pour l'administratif, pour développer le côté subventionnel, aller chercher aussi en dehors de Marseille, faire venir des gens de l'extérieur des choses comme ça. Et Adèle sur le développement communication, base de données. Je veux dire au départ on écrivait juste le groupe qui passait sur le tableau noir (d'école) qui avait devant, on envoyait même pas à la presse ou à quoi que ce soit. On avait cinquante personnes dans notre truc adhérents et puis voilà ça se construit comme ça, puis petit à petit tu fais

---

115 Direction Régionale des Affaires Culturelles, antenne décentralisée du Ministère de la Culture

des flys, etc. Donc Adèle elle a fait ce développement là de communication, de suivi administratif, de base de données, de tout ça. Et moi vraiment sur l'aspect production, sur les réflexions, c'est quoi accompagner un groupe, c'est quoi passer des caps, c'est quoi être manager, c'est quoi faire de la prod aujourd'hui, moi je débarque, j'en sais rien, donc petit à petit je vais me frotter à tiens c'est quoi le Printemps de Bourges, c'est quoi les dispositifs qu'il y a en région, c'est quoi les dispositifs qu'il y a au national... Donc moi vraiment sur l'aspect production, donc moi j'ouvre ce département là et qui vient de suite résonner avec tout le côté programmation. Donc on laisse un peu de côté ciné-club, bouffe associative, et on se concentre vraiment sur la musique, sur ce qui nous fait kiffer quoi. Donc voilà un peu le cheminement, je sais pas si c'est clair ?

**B : Oui, oui on va continuer l'historique pour voir comment est organisé le groupe aujourd'hui ?**

C : Alors, ben... à un moment donné, moi je sens qu'il y a une limite quand même, et je te rencontre, Blandine, on se rencontre plusieurs fois sur la dynamique du réseau des petits lieux. Ça part au départ, d'un dossier que nous on a envie de monter, qui est le CREATIVES<sup>116</sup>, où je sais qu'elle l'a monté pour l'Embobineuse, qu'elle a une vision super large là dessus, et dans la discussion, ben je me souviens même plus comment ça vient, je lui dit ben viens tu nous rejoins, on a besoin de toi, il faut qu'on passe des caps là dessus. C'est comme ça que Blandine au départ arrive dans l'équipe, et de suite ça lance euh... alors Blandine était là pour quelques mois, croisé avec un poste à Phonopaca<sup>117</sup>. Au départ on monte ça Phonopaca, plus la Meson pour ouvrir des droits à la formation, donc c'est l'histoire d'une rencontre et de besoins. Et en fait très vite, Blandine elle apporte beaucoup de choses, sur tout ce que moi je prenais à charge, par exemple le flamenco, une dynamique aussi d'équipe, d'ouverture, de rebonds, et en fait il y a envie d'aller beaucoup plus loin avec cette personne là. C'est de manière comme ça, empirique, que les choses se font. Et là on se retrouve un, deux, trois, quatre, dont trois salariés, à ce moment là. Donc au vu du travail, vu que tout s'est beaucoup développé, en terme de nombre de cachets, en terme de chiffre d'affaire, et on voit la limite de partir sur les envies de départ, et on met les gens plus sur une compétence. De réflexions, de discussions, de séminaires, vient vraiment l'envie de décrocher la communication et de préciser les tâches de chacun. De là vient l'envie d'avoir une nouvelle personne. Donc là c'est Laure qui arrive encore sur une rencontre. On n'a jamais fait de fiches de postes et d'entretiens, quoi. On fait une entretien avec des gens qu'on rencontre.

Donc là, au jour d'aujourd'hui, il y a Laure en chargée de com, Adèle qui est vraiment sur secrétariat, administration, comptabilité, suivi de prod. Patrick, sur tout l'aspect subventionnel, institutions et sociétés civiles qui est quand même une grosse partie, et programmation et booking<sup>118</sup>. Blandine sur des subventions projets : le Creactives, une grosse partie qui est l'investissement, puisque l'arrivée de Blandine nous a aussi permis ça, de voir qu'il y avait un besoin d'investir dans ce lieu qui a dix ans, dans ce lieu, dans ses prods. Donc suivi des dossiers investissements, et puis toutes les envies qu'on a et qu'on mettait de côté par manque de temps, d'énergie parce que c'est difficile de tout faire, d'où l'envie de saucissonner : les éditions, et le booking. Donc au jour d'aujourd'hui même avec l'envie de saucissonner, à part le poste de communication, chacun fait quand même plusieurs choses. Parce qu'on n'a pas vraiment le choix, il y a sûrement une réflexion à avoir là dessus, mais c'est comme ça que c'est monté en tous cas. Et il y a une nouvelle personne qui est en passe d'arriver, Thomas, qui est plus jeune, plus musiques

---

116 Dispositif régional d'aide à la consolidation de projet d'économie sociale et solidaire

117 Groupement des acteurs de l'industrie musicale en Région PACA

118 Recherche de dates pour les artistes

actuelles, en tous cas pas du même euh pff, pas le même milieu, pas la même culture, voilà, exactement. Et vu qu'on travaille beaucoup, notamment avec Kabbalah sur la musique actuelle, moi je trouve ça bien d'avoir ce type de gars qui est en plein dedans quoi. Donc lui est vraiment sur l'aspect web, qui est, pareil, une des choses qu'on a toujours mis dans les plans de communication, dans ce qu'on voulait faire, et qu'on a toujours repoussé, repoussé, repoussé, parce que c'est complètement chronophage, et que ça prend un temps de malade, t'as beau le mettre dans une fiche de poste de communication, tu peux pas tout faire quoi.

**B : et comment t'as rencontré Thomas ?**

C : Thomas c'est pareil c'est une rencontre, c'est l'ami d'une nana avec qui je travaille à l'école, mais le gars il était sur la création d'un gros site web, il avait monté sa boîte et tout ça, et sentant que ça marchait pas et voyant ce que nous on faisait, il m'a appelé, il m'a dit Charlotte faut que je te vois, et me dit voilà, je n'ai aucune prétention à rien du tout, mais ce que je veux c'est bosser avec vous et tenter de vous développer là-dessus, là-dessus, là-dessus. Donc au départ, c'est un engagement, comme ça, je viens bosser pour rien, je suis pas salarié mais j'ai envie de travailler avec vous et j'ai envie de défoncer là dessus, et très vite ça donne envie de l'intégrer à l'équipe bien entendu, surtout que c'est une compétence qu'on n'a pas et qui peut vraiment apporter quelque chose.

**B : Et il y a d'autres personnes clés avec qui tu travailles ?**

C : Rapidement, les personnes clés avec qui on travaille, il y a Claudy, qui fait tout l'accueille bouffe, enfin qui nourrit tout le monde et elle fait partie de l'âme Meson on va dire, sur les soirées, où on essaie d'avoir un accueil le plus ..., ben de partager du plaisir, donc euh..., c'est pour ça qu'on a réduit la prog d'ailleurs, au départ on avait genre cinq soirées par semaine, et on a réduit pour vraiment garder les choses essentielles et de garder le plaisir de faire ces concerts, d'accueillir les gens, de partager, le plaisir de l'écoute, etc. Et Claudy y est pour beaucoup là dedans, parce que c'est une poissonnière à la retraite qui nous fait des bons petits plats à tous, c'est un peu la maman, ça fait beaucoup de liant, c'est une personne très très importante. Après il y a un côté familial, puisque c'est la mère de Patrick, donc il y a un côté très familial aussi là dedans.

En personne très importante, ressource aussi, je suis obligée de parler de Yul, c'est à dire le gars avec qui on bosse en studio, qui est quelqu'un qui a vraiment envie de dépasser les choses, avec qui les discussions sont vraiment super enrichissantes parce que il n'a pas peur de se remettre en question, d'aller plus loin, dans le travail de création c'est vraiment pas simple, puisque ça remet à chaque fois beaucoup de choses en question, pour moi et je pense pour passer des caps c'est une personne très importante.

Après il y a les partenaires réguliers : graphiste, photographe, distribution, ce sont des partenaires nécessaires quand tu fais de la prod ou du développement.

**B : En terme d'effectif ça fait combien de personnes si tu additionnes toutes les activités Meson ?**

C : Ben il y a six personnes on va dire au cœur, qui font tourner la machine, quatre profs de flamenco, avec 150 élèves, une dizaine de prestataires, Claudy, les bénévoles il doit en avoir une vingtaine, le groupe Kabbalah ils sont cinq plus deux ingé son, Akosh ils sont deux plus ingé son, Nico il est un plus ingé son, Asi Fue ils sont six plus ingé son, Henri Florens une personne, plus tous les projets annexes, ça peut être les prods donc Henri, Kabbalah, Nico, ... comme d'autres projets qu'on accompagne de manière ponctuelle. Donc je pense à Cyril Benhamou, ou quand Brian

de Kabbalah fait des ciné concerts, il y a pleins de projets connexes, ce qui fait 500 cachets par an et donc ce qui va ensuite derrière quoi.

**B : Et donc au milieu de tout ça, qui prend les décisions, et comment c'est organisé, parce qu'il y a beaucoup d'activités, il y a beaucoup de monde, et donc comment c'est organisé en interne globalement, comment sont les prises les décisions ?**

C : Ce que je vois, c'est que on a essayé de saucissonner les responsabilités, que chacun ait un poste, ou deux, ou trois (rire), sur lesquels il est le plus autonome possible. Quand tu élargis une équipe et que tu donnes des tâches ou des responsabilités précises, je prends l'exemple du poste de com parce que c'est le plus flagrant on va dire... On est passé de deux bénévoles, à quatre salariés et bientôt cinq, bien entendu si tu as des salariés c'est pour que les choses soient aussi saucissonnées quoi. Après je pense qu'on est en pleine réflexion là dessus, les gens ne sont pas au même niveau ni de compétence, ni d'envie, ni de capacité, à prendre les responsabilités de manière globale... c'est un peu flou ce que je dis... On a toujours pris les décisions moi et Patrick, puisque depuis le début on était deux. Les responsabilités se lâchent au fur et à mesure, on a toujours essayé de prendre les décisions importantes de manière collective, mais tu te rends compte que c'est pas toujours possible non plus. Et moi j'ai beaucoup l'habitude, sur les décisions de prod de les prendre seule, parce qu'aussi quand tu vas chercher un partenaire, c'est toi qui voit les cinq partenaires, c'est difficile après de tout redonner en équipe pour prendre les décisions en équipe, c'est pas toujours faisable. Il y a cette double volonté, en même temps de consultations, de décisions en équipe, tout en ayant une réalité où il y a certaines décisions que tu ne peux pas prendre de manière collective. Le mieux ce serait que tout le monde ait vraiment le projet au cœur, et puisse après dans chaque domaine gérer ses choses, sur des décisions, ou au moins de l'élaboration que ce soit du projet, du suivi de prod, de la communication...

Donc on est en réflexion là dessus, voilà, on a essayé de faire des séminaires de deux jours, ensuite on s'est dit on se fait un séminaire un fois par mois où on se fixe des objectifs par mois, le mois d'après on revient sur les objectifs voir qu'est-ce qu'on a fait, là où on galère, essayer de partager les galères avec les autres, pour dire bon bah ça j'y arrive pas, ou ça j'ai pu aller plus loin parce que ... mais c'est des choses qui ne sont pas simples, donc là on est revenu à un point d'équipe une fois par semaine, où on liste un ordre du jour, un ou deux jours avant, du coup c'est pas encore sur de la vision à moyen ou long terme, c'est sur une vision à court terme. Sur la vision à moyen, long terme, le partager avec toute l'équipe au jour d'aujourd'hui c'est compliqué. Parce qu'on n'a pas aussi les outils de réflexion, on est en train de les construire, tous les outils d'analyse... Parce que il y a les projets, mais derrière il y a la réalisation technique, financière, etc. Donc c'est vrai qu'on a souvent tendance à le réfléchir à deux : Blandine et moi, Patrick et moi... enfin voilà c'est vrai que je suis souvent au cœur du truc quoi. Parce que peut être je suis un peu extérieure aussi.

**B : Est-ce que tu peux m'en dire plus sur ta place et les binômes dont tu parles ?**

C : D'une manière globale ce que j'ai envie de dire, c'est que les choses elles évoluent vachement. C'est à dire que, on voit pas, on a l'impression que c'est un gros bordel, et tout ça, mais moi je trouve que ça évolue vachement sur le passage de relais. Ça se voit pas trop parce que quand j'arrive au bureau tout le monde me demande plein de validations, genre comme si j'étais indispensable ou je sais pas quoi, mais je veux dire c'est presque faux quoi. Moi j'ai l'impression que c'est plus pour se rassurer, que du vrai manque de compétences, ou de je sais pas quoi.

Patrick par exemple sur l'aspect subventionnel, les sociétés civiles, c'est moi qui les faisait toutes, parce que c'est des dossiers compliqués avec des budgets très précis... l'argumentaire, et en fait il s'y est mis et maintenant, il me demande juste des validations ou des relectures, alors que c'était pas le cas, il y a un an, il y a deux ans, il y a trois ans, voilà. Donc moi je fais une relecture, je lui donne deux, trois infos, des fois c'est des prises de becs parce qu'on n'a pas la même vision sur un budget, de ce qui peut être important ou réaliste, mais ça génère forcément des choses intéressantes, constructives et qui font avancer. Avec Patrick, il y a un vrai passage de relais sur ce truc là. Avec Blandine, moi ça m'a fait un bien fou parce qu'elle prend à charge complètement le truc, de A à Z. Après c'est pareil, elle me demande des validations, des relectures, et encore heureux, normal, il faut qu'il y ait quelqu'un un peu d'historique qui valide la direction du truc, mais c'est des relectures super rapides, des questions de budgets super simples, tout est déjà fait et il y a juste à valider en fait. Ça c'est super dynamisant et ça booste vachement. Et Laure à la communication, ça fait pas longtemps qu'elle est là, et je trouve que ça avance vachement aussi, elle commence à prendre son rôle de réflexion de la com de A à Z. Au début elle demandait des validations, et les tâches qu'elle avait à faire, ce qui est normal, mais là maintenant, elle est plus dans une réflexion globale, avec des envies, avec des prises d'initiatives, et tout ça. Après ben c'est pas facile avec un projet comme Kabbalah par exemple, où j'ai toujours tout fait seule, les décisions les trucs, de passer les relais là dessus, ça c'est sûr que c'est beaucoup plus compliqué. Mais ça y est, on y arrive.

**B : Avec qui tu interagis au niveau de la réflexion pour Kabbalah ?**

C : Ben là sur la com par exemple, sur le choix graphiste, direction artistique, etc, là c'est à chaque fois avec Laure que je fais, pour qu'elle puisse le prendre complètement en responsabilité derrière. Donc c'est des discussions, on voit les gens, après on a une discussion toutes les deux, ensuite dans le rapport au groupe, pour ça je vois Brian<sup>119</sup> avec Laure, comme ça on valide ensemble, et elle, elle sait comment diriger la com derrière.

**B : Et après vous le présenter aux autres membres de l'équipe ? Il y a discussion ? Ça a déjà provoqué des désaccords importants ?**

C : Non, il y a pas de discussions, des différences de vision il y en a toujours, mais je voulais revenir sur Adèle. C'est pareil, depuis le début il y a des prises de responsabilités, c'est indicible, ça se voit pas de suite, mais il y a des vraies prises de responsabilités. Avec Adèle au départ, on montait tous les suivis de prod ensemble, de la loc de camion, aux contrats, tout ça c'est moi qui le faisait. Donc maintenant, elle a besoin de une demi heure tous les quinze jours, où elle me dit j'ai fait ça, ça, ça, par contre là j'ai un doute et ça prend dix secondes pour valider et c'est parti, et je sais que derrière ça roule quoi. Donc, là il y a eu un truc vraiment pas simple sur la décision d'internaliser la compta, ben elle s'est arrachée, et elle fait toute la compta toute seule et tout.

Globalement, je trouve que ça avance vachement, ça se voit pas, ça paraît vraiment gros bordel, mais je trouve que oui.

**B : Et alors, avec tout ce que tu viens de décrire, est-ce que tu pourrais définir ta place ?**

C : (silence) Ma place, je crois qu'elle en fait en dynamique, euh... (silence), y croire, se dépasser, parce que quand tu es tous les jours, au bureau, devant l'ordi, la tête dans le guidon, avec quatre dossiers en cours... c'est pas facile, je crois que c'est pas simple quand tu dois toujours te renouveler, chercher des solutions, moi je crois que j'amène un peu, j'essaie, de dynamique ou des

---

119 Leader du groupe Kabbalah

fois de solutions, genre bah c'est pas possible mais c'est pas grave, on va passer par un autre côté, ça, ça marche pas on va plutôt là, j'essaye, après c'est pas... j'ai l'impression c'est beaucoup, mais que ce soit dans Kabbalah ou dans la Meson, un peu dans tout quoi, c'est hum... c'est chercher les solutions quoi, pas s'arrêter, je sais pas, ...

**B : Un rôle de force de propositions ?**

C : Ouais, de forces, d'énergie, de... ouais d'y croire quoi.

**B : Et toi tu n'es jamais en panne de ça ?**

C : Mais, voilà, c'est ce que j'allais dire, mais je l'ai perdu, parce que je m'auto-convains, mon cerveau a du me dire, non tu veux dire ça mais non, non, non ! Ne le dis pas ! C'est difficile parce que..., ça dépend des jours, voilà, je veux dire l'énergie elle est pas tout le temps là, le fait d'avoir envie, d'avoir faim quoi, faim d'y aller quoi, ben c'est pas tous les jours facile, ça dépend ce qu'on te renvoie aussi. C'est ça que je vois vraiment, la difficulté, quand t'es deux ou trois c'est encore autre chose, mais quand t'es aussi nombreux il y a d'autres choses après qui rentrent en jeu. Et c'est pas la même chose d'animer une équipe de cinq, six, que ce soit le groupe Kabbalah ou la Meson, c'est plus du tout les mêmes choses.

**B : Ça se joue où ? C'est quoi qui se déplace ?**

C : Le partage d'énergie... emmener... emmener les gens, à y croire, à se dépasser, à avoir envie, montrer là où c'est beau, c'est pas la même chose... dans la vie on a besoin de... quand t'es deux ou ... c'est comme quand je vais chercher un partenaire ou quoi, j'attends que la personne en face elle me donne de l'énergie, ou elle me bouscule, ou elle me dérange, mais qu'il y ait un truc qui se passe, qu'elle me donne envie, qu'elle me donne de l'énergie. Et donc, moi quand je travaille avec quelqu'un, ou que je rencontre quelqu'un, j'essaie aussi d'être dans ce truc-là, enfin c'est pas j'essaie, c'est que je crois que je suis comme ça sûrement de manière encore plus générale. Et à cinq, six c'est pas la même chose, parce que tu peux pas le partager directement, c'est une manière de, en tous cas, qu'il faut sûrement apprendre, et qu'il faut qu'on apprenne un peu tous, dans l'équipe. Comment faire circuler cette énergie-là, c'est pas que un partage d'informations. Ça vient des informations mais je pense qu'il n'y pas que ça quoi.

**B : Tu parles de dynamique de groupe, et tu compares l'équipe Meson à Kabbalah ... ?**

C : Oui par rapport à la taille uniquement ! Mais après dynamique de groupe, moi je raccroche ça avec l'amitié, l'amour, enfin tu vois c'est pareil, pour moi c'est pareil. C'est le partage, quoi, ce sont des choses que tu saisis pas de suite, mais c'est comme quand tu t'arraches à rester sur un dossier jusqu'à minuit, ben les deux se dépassent, et il y a quelque chose qui se passe dans tous les cas. Même si des fois tu sais pas vraiment pourquoi tu fais les choses, mais tu as quand même un partage là-dedans. A deux, à trois c'est possible, à six, sur le même thème et quand chaque rôle est saucissonné et ben c'est beaucoup plus dur de partager. Puisque il faut bien que quelqu'un saucissonne, comment saucissonner ? A quels niveaux ? Est-ce qu'il faut que moi en amont, je saucissonne pour donner les trucs ? Ou est-ce que c'est quelque chose qui est jeté en pâture à l'équipe et après on décide de comment c'est réparti ? Tout ça c'est pas... j'ai pas la solution, il n'y a pas une solution.

**B : Est-ce que tu ne penses pas que l'équipe peut se dynamiser par elle-même ? Comment tu peux le jauger de l'énergie qui circule quand t'es pas là ?**

C : Oui, c'est vrai que ça c'est quelque chose que je ne maîtrise pas, puisque je ne suis pas là. Donc je vois bien des fois c'est la bonne ambiance, les infos circulent super bien, et se dire les choses même quand on est en train de faire autre chose c'est pas un problème. Et des fois t'arrive, c'est la grosse Loos, il suffit qu'il y en ait un qui soit fatigué ou qui commence à dire : « ouais, j'ai tel problème, ça me fait chier, j'arrive pas, nana » pour que ça déverse sur tout le monde. Les équilibres ils sont supers fragiles, surtout en travaillant comme ça, tous dans la même pièce, les questions d'énergies elles sont capitales.

**B : Est-ce que tu penses que la mise en espace du bureau y est pour quelque chose ? Est-ce que tu envisages de changer de locaux ?**

C : Oui, bien sûr j'ai pensé déménager au bord de mer sur la corniche, faire construire des bureaux, des studios de répétitions, d'enregistrement, ouais je me verrais bien là bas avec toute l'équipe, Yul pas loin, tous sur le même site ! (haha)

--- Fin de la première partie, pause repas avec les musiciens de Kabbalah --Reprise deux heures plus tard

**B : Comment se complète le binôme Charlotte/Patrick ? Quelles sont les qualités de l'un, de l'autre ?**

C : (*Silence de 10 secondes*). Quand même, même si moi j'ai une certaine folie, énergie, créativité, tout ça, je nie pas que j'ai ça, mais Patrick il est jusque boutisse, dans un sens pas de réalisation, mais dans les idées, aller chercher les choses, les pousser un petit peu plus loin. Ça apparaît pas forcément flagrant comme ça, mais... là où moi je vais m'arrêter, lui il va quand même pousser plus loin. Pas dans tous les domaines, il a une recherche, on va dire... il est plus intellectuel que moi, il est intellectuel, cérébral tout en étant aussi instinctif, et ça je pense que ça apporte beaucoup. Et c'est quelqu'un surtout qui est très libre, à mon avis. Libre des codes, qui va refuser de rentrer dans des cases, qui va même des fois aller contre les cases, contre le système, contre la routine, contre le boulot des fois... et c'est c'est quelqu'un qui sait se régénérer. Qui sait quand ça dérape, quand ça va plus, ben lui il coupe, et il sait se régénérer. Et du coup, de fait, il régénère aussi, je pense, la structure. Ça va pas être comme moi, dans l'énergie motrice, à tirer les gens, machin tout ça, mais ça c'est un peu un côté infirmière que j'ai aussi, alors que lui c'est beaucoup plus brut ou direct, voire rentre dedans. Et même en ne faisant pas des fois, c'est très fort de sens, ça veut dire que les gens il faut qu'ils prennent leur place là-dedans. Ça va pas passer par les mots ou quoi, mais il ne va pas faire ! Des fois je le soupçonne même que ce soit conscient. Il fait mine de rien, mais des fois c'est même conscient. Après, il a une certaine individualité, qui à mon avis, apporte beaucoup de force dans la structure, et de la créativité, et envie de pousser les artistes, et une intellectualité, et une culture générale, que moi je n'ai pas.

**B : Tu veux dire que cette intellectualité est nécessaire dans vos activités ?**

C : Oui, dans la rencontre avec les artistes, la réflexion sur les choses, le fait de forcer les choses à se poser, à s'arrêter, alors que moi j'enchaîne la liste des tâches à faire, parce que faut aller de l'avant, faut être efficace, faut avancer. Lui il s'en fout, il peut couper une semaine où il fait rien !

Mais parce que il faut qu'il débloque quelque chose d'important. Et il est capable de pas bosser pendant trois jours parce qu'il a besoin de se régénérer, mais quand il revient aller à l'essentiel. S'il a décidé qu'il fallait ce partenaire, parce que pour la structure il faut ce partenaire, parce que ça va apporter 30 000, il va arrêter toutes ses tâches journalières qui vont peut-être provoquer des dysfonctionnements, mais quand il reviendra il aura que ça en tête. Il enverra tout le monde chier, mais ce truc-là, il va le réussir. Et ça c'est une force, parce que ça enlève la léthargie, ça enlève l'inertie quoi. L'inertie d'un groupe de personnes, l'inertie de la vie en général, de la société dans laquelle on est, des codes vis-à-vis des institutionnels, vis-à-vis de plein de choses.

**B : Cool, du coup on va passer à toi, est-ce que tu peux te présenter en dehors de ton activité de la Meson ?**

C : En dehors de mon activité de la Meson ? ... En dehors de mon activité de la Meson, ... bah je suis instit à mi-temps, et je crois que comme dans la Meson, je suis quelqu'un d'assez engagé. Euh... on va dire... en fait je suis en même temps très sensible et insensible. C'est à dire que beaucoup de choses me touchent, euh... mais comme si ça me touchait pas quoi. Ça me touche à mon avis profondément au cœur, mais euh, je vais aller de suite à la réalisation, comment faire pour améliorer le truc, comment aller plus loin.

**B : L'émotion te paralyse pas quoi,**

C : L'émotion me paralyse et, et puis les choses m'énervent en fait. *(rire) Interruption bises.* Je suis un peu, quand je vois une situation que ce soit n'importe où, que ce soit à l'école, à la crèche, dans la rue, des fois il y a des choses qui m'attrapent, qui me touchent, et souvent j'ai du mal à ne pas réagir. Même sur des petites choses simples. Je me sens assez engagée dans la vie en fait. Pas engagée, la lutte contre ci, contre mi, tralala. En fait, avant d'avoir un enfant, j'avais un peu des luttes, genre je crois à ça, à ça, je vais me battre pour ça ou là, mais maintenant j'ai l'impression que avant ces luttes là, c'était plus dans des schémas. C'est-à-dire que je le faisais parce que je pensais y croire, mais j'y croyais mais pas dans ma chair. Pas fondamentalement. Et maintenant, je le vis, mes engagements. J'ai l'impression que ça fait partie de moi, et je le fais naturellement, et tout de suite, et en rebonds comme ça. Je suis vachement sensible à tout ça. Et quand je vois deux personnes qui discutent ou je sens une tension, je peux pas m'empêcher de réagir pour dire, mais attends c'est rien ça, pff, viens on parle de ça, j'essaie d'agir un peu sur les dynamiques.

**B : C'est quoi ton parcours, d'où tu viens ?**

C : Je viens, je suis née à saint Raphaël sur la Côte d'Azur, une ville où il n'y a pas de culture, en fait, je suis un peu en train de me venger quoi. Pas de culture, où il y a 20 000 personnes l'hiver, 400 000 l'été. 20 000 personnes il y a des vieux, des commerçants et des flics, et 400 000 l'été, des touristes. Donc forcément, au bout d'un moment tu tournes un peu en rond. Dans ces milieux là, c'est les boîtes, la drogue, pff, la superficialité, plein de choses. Après tu trouves bien entendu de la profondeur dans tout ça, mais... t'as quand même bien envie de te barrer à 18 ans.

Mes parents ils sont profs. Et j'ai deux petits frères dont un adopté, qui a 15 ans de moins que moi, qui vient du Mali et qui est handicapé mental. Il m'a fallu du temps pour l'accepter ça, ça a provoqué pas mal de choses, pas mal de prise de conscience vis-à-vis des gens et du racisme global quoi. Je crois que tant que tu le vis pas, tu te rends pas compte. J'ai fait un bac S, médecine, la médecine ça me passionne, les corps, ouvrir des corps, comprendre comment marche le corps et le

fonctionnement, je trouve ça magnifique, passionnant et j'adore ça. Après j'ai fait bio, j'ai beaucoup travaillé avec des handicapés, Croix rouge, machin... et des parents profs qui m'ont appris la liberté. La liberté, l'importance d'être libre, dans la discrétion, ce sont des gens très discrets.

**B : Et après la bio ?**

C : Et après la bio, j'ai passé le concours d'instit.

**B : Pourquoi ?**

C : Parce que travailler avec des handicapés mentaux adultes, tu te dis comment faire pour améliorer une prise en charge, un parcours, une évolution, et donc forcément tu te tournes vers l'enfance, parce que tu te rends compte que c'est là que tout débute. Parce que tu vois que les handicaps ne sont d'ordre moteur, les handicaps mentaux sont aussi d'origines sociales ou familiales, comment aller à la base de tout ça, donc l'enfant. Donc travail des hôpitaux de jour, des centres pénitentiaires, des centres d'accueil de jeunes enfants en difficultés sociales. Ben oui, donc instit pour ça, parce que tu te dis bon... au départ, c'était un peu éducateur, et puis vu le parcours de la fac, et tout ça, ben instit, tu peux aller travailler partout aussi, dans les prisons, dans les hôpitaux de jours n'importe, c'est hyper varié. Et là tu te rends compte que de toute manière, même dans une classe ordinaire, chaque enfant et chaque parcours a ses difficultés sociales, mentales, familiales, et que chaque petite chose est importante. Tu peux pas changer énormément de choses, mais tu peux participer à des choses. D'où, dans le boulot d'instit, et je peux pas m'en empêcher non plus, t'arrive, tu vois le système de l'Education Nationale, c'est l'enfer, c'est l'horreur, c'est hypocrite, c'est hyper pyramidal, un système de merde, les ambiances dans les écoles, l'enfer, chacun son café, je me cache à la photocopieuse parce que je veux pas te filer mes cours. Tu te retrouves avec des classes de 30 avec un gamin qui court partout, qui tape tout le monde, avec deux handicapés au milieu d'une classe de 30, enfin, donc n'importe, et dans des zones pas du tout prioritaire, donc des choses sont à faire partout.

Si tu commence par ton voisin, c'est déjà pas mal, faut arrêter d'aller chercher je sais pas où. Et donc là pétage de câble, je me demande est-ce que je suis faite pour ça, mais pfff, la vie elle est partout quoi. Et donc rencontres avec plusieurs instit et on a fait un truc tout con, on a pris le bottin de Marseille, on s'est réparti les pages, appeler toutes les écoles une par une pour savoir où il y avait cinq places de disponibles. Donc on trouve cette école, St Louis – Campagne Lèveque, dans les quartiers nord. L'Inspection Académique, c'était peut-être à une autre époque aussi, qui nous dit de toutes manières personne veut aller travailler là-bas, donc pas de problème, si vous prenez la direction. On a dit OK, on a fait une direction collégiale, monter les projets, etc, etc. et on a pu travailler comme on l'entendait, avec les familles, les enfants, les collègues, les projets, où tu peux vraiment parler des problèmes, parler de l'enfant, et pas de toutes les merdes qu'il y a autour de tout le reste. Voilà, en gros.

**B : Et aujourd'hui à l'école, ça donne quoi ?**

C : Ça fait douze ans, et ça donne, pfff, un magnifique cadre de travail, on connaît tous les parents, les frères, les sœurs, tout quoi. Des enfants qui sont en confiance vis à vis de nous, qui savent pourquoi ils sont là, pourquoi on est là, et qui bossent vraiment, qui savent qu'on prend en compte et leurs différences et en étant justes avec tout le monde, les mêmes règles pour tout le monde donc c'est super.

**B : Et tu es à la direction à l'école ?**

C : Non, c'est une collègue qui est à la direction, et moi je suis à mi-temps avec elle, sur la même classe. On a été obligés de mettre quelqu'un à la direction fixe parce que sinon vu l'Éducation Nationale, le poste était vacant, et donc c'est ce qui s'est passé pendant 2 ans, ils nous ont mis une directrice d'ailleurs, et ça a l'enfer, ça a été une guérilla terrible pendant 2 ans. Elle a craqué, elle est partie. On parlait d'équilibre tout à l'heure, etc. même avec une équipe de dix personnes hyper soudés, amis depuis dix ans, tu mets une personne aux responsabilités au milieu, et ben elle a tout détruit en 6 mois. Et il y avait dix personnes qui hésitaient à partir chacun de leurs côtés, tout le monde était en dépression, l'horreur...

Donc voilà, on a dépassé ça, mais c'était un vrai challenge. Avec l'administration au dessus, qui bien sûr, dans un premier temps va dans le sens de la direction, donc voilà on connaît aussi tout ce système administratif débile.

**B : Comment tu vois ton avenir ? T'as peu parlé de l'enfant...**

C : J'ai peu parlé de mon statut de maman, franchement je suis avec Patrick depuis 12 ans, pareil, j'ai 36 ans. Donc 12 ans, j'ai tout fait en même temps, la Meson, la rencontre avec Patrick, et l'Éducation Nationale. Ça nous a pris 10 ans pour avoir un enfant, t'es engagé sur tous ces projets-là. Mais on y pensait pas avant, et toutes les questions, tu te poses beaucoup de questions avant de faire un enfant : est-ce que t'es prêt, est-ce que t'as le temps, est-ce que t'as l'énergie, l'argent, le contexte, la famille, est-ce que t'es capable ? Est-ce que t'as envie ? Tellement de questions que tu peux repousser à l'an pèbre. Un jour on a décidé assez simplement. Une fois que l'enfant arrive, c'est comme si ça avait toujours existé, et tu te poses plus aucune question. Pour moi ça a été très très simple et très fluide. Et maintenant, ça ne pose aucune question par rapport à mes engagements au travail, à rien. Temps en temps quand je travaille trop, je me dis, ah quand même faut que tu vois un peu plus Abel, il est super bien dans sa peau, tout lui plaît, il aime la nature, il aime le bruit, franchement ça ne me perturbe pas quoi.

**B : Et ton rôle de mère, tu le questionnes ? Tu l'instinctives ?**

C : C'est instinctif total, il y a pas de plan, que du ressenti et c'est vraiment pareil un peu le reste, c'est l'énergie et ta capacité à te régénérer, et à donner au bon moment, tout ça quoi. Un enfant c'est une éponge aussi, c'est vachement, quand t'es trop fatiguée, ça s'énervé mais ça vient de toi beaucoup, quoi. Donc, l'importance de souffler, de respirer, de donner un cadre calme, joyeux...

**B : Est-ce que tu te sens de me parler de ton parcours intime ? Comment tu t'es développée, quel est ton parcours vis-à-vis de l'amour, de la sexualité, de l'intime, et de la féminité ?**

C : Alors, l'intime et la féminité, ..., ..., je pense que c'est encore des questions d'énergie et de comment tu te vois, après ça se construit bien sur un parcours. Pour parler de ..., ben moi ça a démarré assez jeune, par un viol quand même, donc en fait derrière, l'énergie que ça m'a procuré, c'est d'aller combattre ces démons-là, donc je me suis tapée 200 mecs pour conjurer, prendre le dessus. Donc du coup je suis un peu dominatrice (rire) un peu du mal à lâcher, mais bon ça se travail, au bout de 200 t'apprends à lâcher ou à savoir ce qui te fait le plus plaisir, t'apprends de toi-même en fait, et tes limites. Mais après ces 200 là, 200 j'exagère sûrement, ... ce que j'ai jamais pu c'est être enchaînée. J'ai jamais pu, j'ai jamais accepté qu'on m'impose des choses dans le couple, ou

dans la relation, de l'engagement, de la confiance, tout ça oui, de la construction mais pas d'enchaînement. Après tu passes par des relations avec des jalousies, plein de choses ou t'apprends de toi-même et de tes limites. Il y a toujours cette notion de liberté qui est restée en fond de toutes mes rencontres. L'envie de se faire plaisir, l'envie de trouver des gens qui vont te bousculer, qui vont chercher à te faire plaisir, comment tu accueilles ça ou pas, comment tu es disponible en général à la vie, et donc au cul, et donc à la rencontre, et donc à tout ça. T'es pas souvent disponible en fait, t'as beaucoup de choses, dans la listes de choses à faire, le boulot, les soucis, ... faut du lâcher prise quoi. Ça passe aussi par des rencontres, des fêtes, l'alcool tout ça.

**B : Et ton rapport à la féminité, tu l'as accepté dès le départ, tu l'as rejeté, tu l'as utilisé ?**

C : Saint Raphaël, les boîtes, t'en joues (rire), pff, moi j'étais mini jupe, talons, à Saint Tropez, Cannes, et compagnie, dans toutes les boîtes, tu en joues un peu, tu rentres gratos, on te paie des bouteilles de champagne, de la coke et voilà quoi. Aucun tabou avec la féminité, et en jouer à fond ! Carrément ! Après une fois que t'as fait le tour de ça, bon ... pff, tu reviens vers des chaussures plates, des baskets, du jean, pour te retrouver un peu quand même. Aller vers des choses peut-être un peu plus centrées mais encore quoi, ... ben en fait ce qui est super intéressant c'est de traverser les codes et les cases. Les gens qui sont dans la case boîte, les gens qui sont dans la case baba cool, ou rock, ou tu vois ? Ça, ça apprend vachement que ce soit au niveau, féminité, cul, état de pensée, j'aime bien me mettre dans des situations que je connais pas en fait, c'est là où tu te découvres aussi.

**B : T'as déjà été dans des relations homosexuelles ?**

C : bah, comme tout le monde, à l'école, pipi, on découvre a foufoune, on regarde, on voit ce que ça fait quand tu touches, quand t'as 7 ans, 10 ans à l'école avec les copines. Après dans un rôle aguicheur en boîte, genre autour de la barre, avec la nana où tu t'embrasses, et tu fais le show pour allumer tout le monde parce que là après c'est jackpot, tu fais ce que tu veux de tout le monde après (rire). Et après, dans un rapport plus intime, où j'ai habité 5 ans avec une amie, avec qui on a été ensemble pendant 5 ans. Et où on partageait tout, la vaisselle on la faisait à deux, on dormait à deux, on allait chez nos parents à deux, on faisait les voyages à deux, les mecs à deux, tout quoi. Un vrai partage pendant 5 ans. On s'est mariées, d'ailleurs, sur le Prado c'était trop bien ! Et aujourd'hui, si une nana vient vers moi et me branche, avec plaisir quoi ! Le tout c'est ce que les gens génèrent chez toi quoi.

**B : Est-ce que tu as un truc à rajouter sur ta vision du genre ?**

C : Le genre ... alors, ce que ça m'évoque direct, je suis obligée de penser à l'actualité, je peux pas faire autrement, parce qu'à l'école il y a eu la théorie du genre, sur laquelle j'ai du sortir de l'école, aller voir tous les parents de l'école pour leur expliquer, tout le bordel, et les manipulations qu'il y a autour de tout ça, ça a été très très loin à l'école. Des gens qui viennent te voir pour te dire : « c'est vrai que demain, il y a des gens qui vont venir faire l'amour et que vous allez montrer comment se branler avec des sexes en bois », donc faut quand même l'entendre. Donc là t'invites les gens à venir dans ta classe pour passer une journée ordinaire, à faire l'orthographe et de la numération. Voilà, je suis obligée de parler de cette actualité, là maintenant, c'est ça. Et du coup, je pense à Stromae quoi. Parce que les mêmes gens, les mêmes parents qui refusent, qui rentrent dans ces trucs-là, ben ce qu'ils voient pas, c'est que leur fille de 7 ans 8 ans, ça m'est arrivée, les parents étaient complètement dans ce trip-là sur la théorie du genre institutionnelle, et leur fille, elle était avec un groupe de quatre filles de 7 à 10 ans, elles étaient en train d'écouter Stromae, elles m'ont dit : « tu

connais ? » je fais ah tous les mêmes, on a chanté ensemble toutes les paroles par cœur, en dansant. Et elle me disaient ah il est trop bien le clip, t'as vu il est moitié homme, moitié femme, et si il fait ça il peut faire la femme parce qu'il est beau, il est beau il peut faire les deux, t'as vu quand il est femme il est super beau, et quand il est homme il est super beau aussi. Et ben , Stromae il fait plus que n'importe quelle politique, ou n'importe quel truc, il amène des vrais changements de société sans que personne s'en rendent compte, je trouve ça génial, en fait c'est le rôle des artistes, ça peut être le rôle des artistes, changer la société en profondeur et on le voit même pas. C'est vrai ?

**B : Oui, et dernière question, est-ce que...**

C : Ouais le genre ça m'évoque tout et rien, parce que moi quand j'étais petite, on me traitait de garçon manqué, ça veut dire quoi ? Ça veut rien dire, parce que je jouais aux Playmobil plutôt qu'à la poupée, ça veut rien dire en fait, c'est juste des codes. Et là dernièrement, j'ai entendu un mec dire « ouais mais c'est ma part de féminité » et ça sonne bien, un mec qui dit ça, c'est vrai ?

Une femme qui dit c'est ma part de masculinité, ça ne sonne pas, c'est mal perçu, non mais c'est vrai ? Après on pourrait le tourner, un mec qui nique c'est un tombeur, un meuf qui nique c'est une pute, dans l'autre sens. Le genre, c'est surtout beaucoup des codes quoi.

**B : Et toi les codes ... ?**

C : Et moi les codes je m'en care le mou grave (rire), non mais on est tous dans des codes, je veux dire, malgré nous, il y a quand même la force de la société, de l'autre, de plein de choses.

**B : Mais est-ce que toi aujourd'hui dans tes places, tes rôles, tes fonctions, est-ce que t'es bien dans tes baskets de nana ? Ou tu penses que t'aurais préféré être un homme ? Est-ce que t'y vois des avantages ou pas ? Qu'est-ce que ça te dit quoi ?**

C : ..., ..., ..., je pense qu'on a des facilités en tant que nana, pour aller séduire, mais c'est pareil c'est une question de ce que tu y mets quoi. Globalement, c'est vrai que, rien qu'au niveau du cul, je veux dire que tu sors t'es une nana, tu sais que c'est pas compliqué, si tu veux rentrer pas seule, c'est pas compliqué, faut avoir envie, un mec c'est autre chose, putain, faut bosser quoi. (rire) après tout est relatif, et il reste beaucoup de tabous quoi. On est pas dans une société libre, hein.

**B : Si tu devais dire, définir, ta vision de c'est quoi une femme ? Et dire un mot aux femmes du monde entier tu dirais quoi ?**

C : (rire) (silence) c'est pas aux femmes c'est aux humains, faut croire, faut avoir faim de la vie, je vois beaucoup de gens endormis, et dans une léthargie qu'ils voient plus les choses simples, son voisin, la lumière, le soleil, l'énergie que les gens peuvent t'amener ou pas, ils passent à côté, ... après il y a sûrement des choses qui enferment les femmes dans un certains trucs, ou qui enferment les hommes dans un certains trucs, mais je le vois pas comme ça quoi. J'ai pas envie de le voir comme ça, donc je ne le vois pas comme ça.

**B : Tu veux rajouter quelque chose ?**

C : Haaaaaaaaaaaaaaaa, c'est trop bien !!

**B : C'est quoi qu'est trop bien ?**

C : La vie c'est trop méch ! Ouais la vie c'est trop méch !

**B : Merci**

## **Annexe 2 - Entretien avec Béatrice le leader féminin de Data**

### **B : Peux-tu te présenter ?**

Béa : Je viens de Marseille, j'habite Marseille. Je fais partie d'un collectif qui s'appelle Data qui a plusieurs activités dont deux principales. Médiathèque d'un côté et lieu de concert de l'autre, et des fois des expos, projections, fanzinothèque... grosso modo... après par ailleurs... quoi d'autre... ?

### **B : Si tu as envie de dire d'autres trucs, sur qui tu es, etc.**

Béa : Ben je peux dire comment je me suis retrouvée là. Le premier intérêt que j'ai c'est la musique depuis longtemps, un truc toujours là, j'ai mis longtemps à m'avouer que j'aimerais bien faire des trucs là-dedans. J'ai commencé à organiser des concerts et maintenant je fais de la musique, chose que j'ai eu envie de faire depuis toujours, et j'ai attendu mes 32 ans. (rire)

### **B : Depuis combien de temps ?**

Béa : Ben depuis août dernier, avec un copain puis un autre mec et avec Lola. On est plus que trois mais de manière assidue depuis août.

### **B : Comment es-tu arrivée a Data ?**

Béa : Moi, ben depuis que j'organise des concerts, quand j'étais à Clermont j'ai toujours eu envie de faire une médiathèque avec l'idée qu'on pourrait faire ça plus tard. La première fois que je suis venue à Data, j'étais en vacances et je dormais à l'Embo et j'avais rencontré Francesco qui dormait là-bas, je crois que ça allait fermer, du moins y avait plein de travaux. Et quand je suis revenue à Marseille, m'y installer, il y avait Francesco qui en avait marre d'habiter là-bas et de tenir cet endroit. Du coup on a parlé un peu de ça et je lui disais que ce qui m'intéressait c'était de ré-ouvrir la médiathèque et petit à petit avec d'autres gens on a commencé à en discuter un peu... puis des travaux et au final il y a eu ce moment où on devait déménager quand on habitait toutes les deux...

### **B : A un moment donné c'était fermé ? Il y a eu des travaux pour ré-ouvrir l'espace en mode médiathèque ?**

Béa : Oui...

### **B : Car la médiathèque existait plus ?**

Béa : Oui, je sais plus trop l'histoire car il y a eu médiathèque et magasin de disques et puis il y a eu Francesco qui programmait à l'Embo et il y a eu l'idée de type de musique qui ramenait moins de monde et de faire à Data cela...

### **B : ...et donc c'est devenu un lieu de concert ?**

Béa : Je crois que la médiathèque s'est arrêtée parce que il y avait peut-être pas assez de gens... ou je sais pas, je crois que c'est beaucoup le choix de Francesco...

**B : Oui qui habitait sur place. Mais du coup la médiathèque elle a ré-ouvert même quand il habitait sur place...?**

Béa : Ouais...elle a ré-ouvert. On a fait un vernissage d'une soirée de réouverture en juin. En juin il y habitait et il y a eu les travaux, on y a habité en août et cela a ré-ouvert en octobre.

**B : En fait, la réouverture de la médiathèque a commencé quand tu as habité sur place ?**

Béa : Ouais...mais ça c'est fait assez rapidement car je sais pas quand on a décidé d'habiter là-bas...

**B : En juin...**

Béa : C'était déjà enclenché la réouverture.

**B : Oui, les pourparlers pour la réouverture avait déjà démarré... et Francesco qui voulait déjà partir nous a proposé de prendre l'habitat.**

Béa : Oui...on était plus que deux avec Molly et on a finalement été avec JB avec toi là-bas...

**B : Et du coup ton histoire c'est que tu es arrivée en vacances, tu as fait partie de l'équipe de réouverture et ensuite tu a été habitante activiste bénévole, et ensuite l'évolution de ta place ?**

Béa : Tu veux dire par rapport au collectif, à l'activité ?

**B : Ben oui le déroulé dans le temps**

Béa : Ben, j'ai quand même eu des difficultés par le fait d'habiter sur place car j'arrivais pas à séparer l'espace activité de l'espace habitation. Mais avec le collectif, l'année dernière, on était plutôt pas trop nombreux. Genre six pour le noyau dur et du coup, pas organisé aussi. On était tout le temps là à toutes les permanences, à tous les concerts. Et je le signifiais de s'organiser mais, comme c'était un truc entre copains ben ça leur allait. Mais aussi comme moi j'étais sur place ben je crois que les autres se rendaient pas compte que si c'est pas organisé et que toi tu habites sur place...ben...c'est toi qui est là pour ouvrir et autres, etc.

**B : Donc cette année là y avait d'autres habitants ?**

Béa : On était trois, et ce truc là était compliqué car c'est petit pour trois. Et notre coloc il avait une pièce centrale près de la cuisine. Ben pour lui c'était pas bon, car il avait besoin de calme et ça allait pas pour lui, du moins un truc sur l'espace qui rendait la chose compliquée.

**B : En tous cas les autres habitants dont je faisais partie était moins impliqués que toi ?**

Béa : Ben JB et toi, vous donniez des coups de mains de manière ponctuelle, alors que moi j'étais là tout le temps.

**B : Et du coup ce noyau dur a évolué comment ? Tout le monde était là à chaque permanence et chaque concert à faire toutes les tâches ?**

Béa : Ben non, il y a eu un partage des tâches. Sur la prog on faisait circuler les mails au noyau dur et à un collectif plus grand et qui répond, qui veut, comme Arnaud, Daniel, Francesco, etc. Et après dans les faits les décisions étaient surtout autour de Simon, moi et Sylvie, en gros. Alban s'exprimait presque jamais, et lui était en charge de la technique pour les soirées. Sylvie était sur la bouffe, les catering, la récup. Puis Ben est arrivé assez vite et s'est investi en cours d'année. Puis il y a eu Romuald les quatre premiers mois, et Simon qui est toujours et tout le temps là...

**B : Et pourquoi Romuald est parti ?**

Béa : Ben ça a été décidé qu'il avait plus à mettre les pieds ici, pour un truc glauque où une soirée a dégénéré, alcool pas mal où il s'est retrouvé à mettre sa main dans la culotte d'une nana alors qu'elle dormait, violence sexuelle qui a bien foutu la merde. En plus c'était un cadre de soirée d'habitants, sachant qu'il y avait pas Alban ou Arnaud. Il y avait que les colocos et des amis en gros.

**B : Du coup le groupe a évolué comment ?**

Béa : Ben... Romuald est parti... sur le reste de l'année, il y a des gens qui filent un peu des coups de main, Francesco qui filait des coups de mains des fois, après je me rappelle pas.

**B : Moi je sais pas...**

Béa : Non je crois que c'est cela le groupe : Ben, Alban, Sylvie et Simon...

**B : Avec un trio qui mène la danse ?**

Béa : Oui Sylvie, Simon et moi, un peu les moteurs.

**B : Et la suite ?**

Béa : Ben ça a un peu changé cette année, JB est parti.

**B : Pourquoi ?**

Béa : Il a péte un câble, il en pouvait plus de pas avoir de cadre pour travailler. Puis les soirées un peu trash/glauque, comme le jour de l'an, d'ailleurs Didier s'est fait viré, et à la fin de la soirée c'était un peu carnage. Est-ce que c'est cette soirée où Alban pleurait ? Il venait de se prendre la tête avec Colette, soirée bien intense, la soirée était chouette, avec super ambiance, mais à la fin l'alcool et la drogue et tout ça...ben ça a vrillé.

**B : Et ça a accéléré le départ de JB ?**

Béa : Ben il y a celle-là et puis la soirée boom où on fêtait le départ de potes de Clermont en envoyant à une liste de copains en disant que c'était privé, et il y en a un qui a cru que c'était une blague... Du coup on s'est retrouvés d'un coup à organiser une boom pour les gens alors qu'on pensait faire la fête entre les potes, et c'est cette soirée-là, ah non Didier a été viré à ce moment-là. Y a eu une embrouille entre un mec et des nanas que l'on pourrait définir de féministes, et à la fin il y avait de la peinture rose de partout, une qui a tiré une claque à JB et moi je me suis retrouvée à jeter une chaise sur mon coloc qui criait qu'il était violent dans la cour et là tout le monde est parti.

**B : Et là JB a dit qu'il allait ailleurs et toi aussi ?**

Béa : Ben oui moi ça m'avait retournée de voir que je pouvais avoir des trucs de violence...

**B : Et donc tu décides de partir ?**

Béa : Plus tard, c'est plutôt en mai que je décide de partir.

**B : Pourquoi ?**

Béa : Ben il y a ça. JB qui dit qu'il part en mars. Nous on se dit qu'on peut rester à deux et que Data prend la part autre. Et puis on s'est retrouvées toutes les deux et je crois qu'il y a eu une période où il y a eu plein de passage dont la micro édition. Et moi à la fin je n'arrivais plus à dormir, épuisée par tout. Parce que c'est quand même des histoires compliquées, et c'est ton lieu de vie et tu es tout le temps débordée, et puis il y a eu ce moment où il y a les copains de Clermont qui débarquent avec la micro-édition, ils sont 15... Puis le festival de Vendatta qui était chaud à organiser pour des questions d'entente avec l'Embo... Et moi je me rappelle que le concert avec Noir Boy George où j'étais complètement K.O. et j'avais pas été au reste de l'événement.

**B : C'était fin mai**

Béa : Et à ce moment là je me dis qu'il faut que je parte car sinon j'allais pété un plomb. J'apprends que des gens venaient sur Marseille de Lyon, je leurs-là je me dis qu'il faut que je parte car sinon j'allais pété un plomb. J'apprends que des gens venaient sur Marseille de Lyon, je leur-là je me dis qu'il faut que je parte car sinon j'allais pété un plomb. J'apprends que des gens venaient sur Marseille de Lyon, je leur ai demandé si on pouvait pas habiter ensemble. Oui du coup tout ça, et puis j'ai un problème d'hyper-émotivité, un problème d'alcool aussi, on va dire que je suis pas très stable psychologiquement.

**B : Et du coup tu t'es dit que c'était pas adapté comme mode de vie ?**

Béa : Ouais, et que j'étais pas assez forte. Telle que je suis aujourd'hui si j'y retournais, je ferai pas les choses de la même façon, j'essayerais de me préserver.

**B : C'est une question d'expérience aussi d'habiter et de vivre dans le même lieu ?**

Béa : Ouais... et je crois aussi que ce qui était compliqué c'est que les gens qui était investis dans Data par ailleurs, n'ont jamais vécu ça de vivre sur un endroit qui est à moitié collectif. Même quand tu leur en parles ils comprennent pas. Du coup ça crée un truc, comment dire, si j'avais fait un truc avec des gens qui ont l'habitude de squat ou autre lieu, ça aurait été plus simple. Moi j'avais jamais vécu ça aussi, mais quand je suis arrivée à Data j'ai eu l'impression de tout recommencer à zéro car j'avais l'impression qu'on repartait pas du même endroit. Puis bon, moi j'ai du mal à communiquer, et des trucs de confiance ou je mets vachement de temps à l'avoir. À arriver à dire les trucs ou à être sûre de ce que je pense... ouais des trucs comme ça. Puis y a des gens pas faciles, genre gérer un Alban bourré tous les mercredis, tu dois déjà gérer la tienne et ça déviait sur de la psychanalyse de comptoir.

**B : Pour finir cette histoire, tu décides de partir et tu trouves un appart avec des gens nouveaux et qui ont peut-être plus la même philosophie de vie que toi en terme d'agir. Et après comment ça se passe pour Data après ?**

Béa : Ben bien, je pense qu'on est plus nombreux et c'est organisé d'une façon différente

**B : Et moi ce qui m'intéresse c'est ton histoire depuis que tu es partie. Le noyau est devenu quoi ?**

Béa : Ben y a toujours les mêmes gens sauf Sylvie, et y a d'autres gens en plus. C'est plus réparti, il y a plus de gens. Il y a Lola, David, Magali... on arrive à avoir des réunions mensuelles où on est plus de 10. Il y a de plus en plus de gens qui savent les tâches à faire, avant je faisais les commandes de bières, chopper les adresses mail, faire que le lieu soit un peu propre. Du coup, David fait les livraisons de bières, il y a plus de circulation d'infos, on fait les réunions, car moi les réunions entre deux portes... l'année dernière on faisait des réunions qui étaient pas des réunions pendant les permanences et moi j'insistais pour faire des réunions en dehors. Au bout d'un moment j'ai abandonné. Tu fais la vaisselle et en même temps tu parles de ceci et de cela... du moins c'était compliqué.

**B : Comment ça se fait qu'il y a eu plus de monde ? Un nouveau souffle ? On en a parlé depuis un an des nouveaux gens à l'intérieur ?**

Béa : Ben y a des nouvelles personnes

**B : ...qui arrivent sur Marseille ?**

Béa : Oui comme Lola et David, puis des personnes qu'on a sollicitées, à qui on pensait déjà, comme Alain, y a Elsa aussi. Alain typiquement il venait tous les mercredi prendre des disques, emprunter, et comme on faisait pas des réunions ouvertes ben c'est dur de... comme beaucoup fonctionne sur l'informel. Les réunions permettent les entrées et puis le fait que moi je sois partie ben y a plein de choses que je faisais plus car j'étais plus sur place.

**B : Ben à un moment t'as même dit que tu voulais plus être au concert...**

Béa : Ben oui...

**B : Ça a fait un vide en tous cas que j'ai senti passer**

Béa : Ben oui, en fait on est tellement désorganisé, et d'ailleurs ça me désespère toujours... mais c'est lourd de faire de la coordination et moi je me dis que ça manque quand même mais on arrive un peu plus à avoir ce fonctionnement horizontal où... après avec tous les... c'est pas clair...

**B : On comprend qu'il y a plus de monde qui est là, les meneurs sont toujours là dont toi et Simon mais en même temps il y a des nouveaux habitants qui arrivent. Puis toi qui es partie et moi qui me retrouve à faire des choses pour compenser ça car je reste, même si je suis restée en retrait, car les réunions n'arrivent pas tout de suite. Je voudrais comprendre, bon il y a la mise en place des réunions qui deviennent nécessaires car tu ne fais plus le pilier qui faisait ça. Et comment ça se passe et c'est quoi qui change ? Et comment toi tu reviens ? Tu reprends une**

**nouvelle place ? Enfin faudrait être plus clair là dessus... on comprend que le groupe est agrandi...**

Béa : Oui je suis pas entrée dans les détails...

**B : On y vient donc, mais il y a un truc qui est flou car il y a du total bénévolat et un truc de l'ordre de l'informel ?**

Béa : En fait pour être carré faudrait plusieurs personnes qui s'y tiennent.

**B : pour toi data c'est pas carré ?**

Béa : Ben non, par rapport à Clermont c'est pas carré du tout...

**B : et ton idéal ?**

Béa : Ben c'est que chacun comprenne l'ensemble des tâches et que ça circule pas mal

**B : Que tout le monde puisse tout faire ?**

Béa : Non car la technique c'est une spécialité, certaines tiennent bien le bar, etc. etc. c'est là que je trouve que il y a un endroit où c'est figé.

**B : C'est quoi figé ?**

Béa : Genre il y a Alban qui est toujours à la technique alors que peut être David aimerait faire ça. Simon aux entrées mais c'est sa passion, et il y a toujours Ben au bar.

**B : C'est des rôles qui se sont figés ?**

M : Après chacun adore faire son truc comme Simon ou Ben, puis Sylvie toujours à la bouffe. Après ça a tourné au niveau de la programmation. Avant c'était Simon et moi qui recevions les propositions de programmation puis on a créé une boîte mail pour l'asso... et il y a David et Ana qui reçoivent des propositions et du coup ça fait plus de personnes référentes sur la prog et qui prennent en charges des soirées.

**B : Oui y a un système de référents pour les soirées qui ne se faisait pas avant ?**

Béa : Oui, puis y a un système de calendrier, mais bon je crois qu'il y en a pas en ce moment je crois, à partir de l'année dernière en mars.

**B : En fait on avait mis en place des outils l'année dernière mais qu'on a jamais mise en place. J'aimerais bien que tu me dessines le groupe avec la place de chacun avec des statuts, des rôles, qui fait quoi, qui s'occupe de l'argent... et qu'est ce que cela produit... ?**

(...dessin...)

**ou alors dessine toi et comment t'imagines ta place dans ce groupe ?**

Béa : C'est rigolo, en fait si je devais dessiner maintenant une feuille avec data je ne me mettrais pas sur la feuille et je me dessinerais comme quelqu'un qui revient.

**B : Revient sur quoi ?**

Béa : Ben pour faire les comptes ou pour envoyer des mails de rappel.

**B : Comme une veille ?**

Béa : Ben oui, car je pars des fois plusieurs semaines.

**B : Et les piliers alors ?**

Béa : Ben Alban, Simon...

**B : Et pourquoi eux ?**

Béa : Alban il est bien ici, il se sent valorisé. Je pense que cet endroit est structurant. Pour Ben c'est nouveau et c'est un endroit où il y a des copains. Simon il est toujours là car il y a un truc sur l'engagement qui est méga fort, genre sapeur pompiers, passionné de musique et il trouve ça super important data. Il est super content de comment ça évolue, ça s'ouvre à d'autres gens.

**B : Et qu'est ce que ça produit que ce soit des mecs qui soient toujours là ?**

Béa : Ben je sais pas. Ça crée pas grand chose de différents, moi j'y suis moins car je fais d'autres trucs et ce qui m'intéresse c'est la médiathèque, même si je trouve que j'y passe pas assez de temps. Mais qu'est ce que ça crée ? Pas grand choses de différent.

**B : Est ce que pour toi c'est un collectif mixte ?**

Béa : ben pour moi oui, ici les gens s'investissent à la mesure de ce qu'ils sont et là où ils sont., comme eux trois, si on parle de fille ou garçon. Il y a Ana qui organise des concerts et fais des trucs, mais à la dernière réunion j'ai essayé de compter le nombre de filles et de mecs et il y avait plus de mecs je crois ...

**B : Peut être essaye de dessiner la dernière réunion ? Comment ça c'est passé ? Comment a circulé la parole ?**

Béa : Pour moi, c'est toujours pas assez satisfaisant, parce que l'on fait pas gaffe aux autres. Il n'y a pas d'animation de parole et du coup prend la parole celui qui la prend le plus facilement. Après il y a des gens qui arrivent, qui sont timides. Enfin, on a réglé le cas Alban., mais bon moi je trouvais que ça allait trop vite et on s'arrête pas assez sur certaines choses. Quand Simon il annonce 4 concerts de suite...et puis il y a le rythme comme Simon qui est super rapide et certains captent pas tout comme Elsa. Ana est plus à observer comme position, mais bon la parole elle circule pas si bien que ça mais ça n'a pas un rapport avec le genre. Si il y a Sylvie, elle peut prendre la parole pendant trois heures...

**B : Et au niveau des tâches, de leurs répartition, est ce que Sylvie, toi et Simon vous avez une**

**vue sur les tâches d'ensemble ? et quel rôle chacun vous avez ? Et le dernier truc serait une situation satisfaisante pour toi et une situation insatisfaisante pour toi...en terme de prise de décisions.**

Béa : Alors pour la répartition des tâches. Sylvie est plus là et elle prenait beaucoup en charge la bouffe et la prog, elle donne son avis mais elle dit "qu'elle est pas là..."...Et comme on a mis en place un truc genre quand on décide de la programmation, ben on décide aussi qui est là et comme Sylvie elle est loin, ben il y a une sorte de légitimité qu'elle ne se donne plus, ce que je comprends mais on peut décider d'un truc collectivement et voir qui est là le jour même pour organiser le truc. Je pense que si on parlait de trucs de décisions et de pouvoir je pense que tu as plus de pouvoir quand tu as plus d'informations en mains, je sais que mon avis peut avoir plus d'impact parce que, c'est cela que moi j'essaye de, c'est à ça que j'essaye d'être vigilante, avec Simon on est un peu dans la même situation par rapport à ça. Si on veut parler de prise de décision collective, tu vois on essaye de fonctionner en consensus mais sur la bouffe on y arrive pas. C'était relou quoi, en gros est ce que l'on fait toujours la bouffe prix libre ou des fois à 4 euros ? et des avis sont divergeant et du coup on a dit que c'est la personne qui fait la bouffe qui décide et en fonction de la récup qu'on a pu faire ou si on fait des achats, et tout ça détermine un peu le prix des choses. Mais c'est important car tout le monde ne bouffera pas pour 4 euros, et faut manger quoi. Du coup il y a des trucs où dans l'idéal le consensus serait chouette mais on y arrive pas.

**B : Pour toi ici, c'est un type de décision insatisfaisante parce que les avis divergent et toi tu as un avis que tu préférerais mais qui n'est pas possible...j'ai l'impression qu'à data c'est un peu ça pour toi...tu as un idéal ?**

Béa : Oui j'ai un idéal mais qui est un peu illusoire ou tout le monde serait d'accord mais c'est illusoire.

**B : ...oui puis tu me disais on parle jamais de fond, et quand ça parle de fond c'est très divergent ?**

Béa : Ben oui alors, là quand on parle de fond c'est très différents et cela se voit, sur les bacs de Arnaud...dur, dur...

**B : Dans cette situation il s'est passé quoi ?**

Béa : Ben on a demandé à Arnaud de faire des bacs roulant pour ranger des CD sous les étagères à disques. Arnaud voulait être payé. Et moi dans le principe j'aimerais bien que tout fonctionne au bénévolat dans l'idée que chacun amène, ou est logé à la même enseigne car l'activité peut pas générer d'économie. Bon ici c'est différents car on a sollicité quelqu'un de l'extérieur, mais pas vraiment car il y a habité avec Francesco, et il y a eu un quiproquo où Arnaud se confrontait chaque fois à une personne différente et à un discours différent...

**B : En fait il n'y a pas eu de décision collective ?**

Béa : Ben on avait pas fait de réunion, c'est arrivé fin décembre, période des fêtes. Simon était pas là, enfin pour moi les prises de décision c'est mieux de les faire en réunion. À part pour les prog car on fait ça par mail et ça marche bien, et les autres en réunions. Et...du coup à ce moment là on

pouvait pas faire de réunion, on arrivait pas à se caler et donc il y a eu un échange interminable de mails...bref...

**B : Et tu peux me décrire une décision satisfaisante de prise de décision...?**

Béa : Ben c'est quand on est tout content derrière le bar, que quelqu'un a une idée et que tout le monde dit "super"...non sérieux, j'en sais rien... je trouve pas... J'ai une expérience de lieu où il y a une culture libertaire plus forte et donc une expérience du collectif beaucoup plus organisée, plus réfléchie et pensée. Ça a déjà évolué depuis le début et ce chemin tu le fais avec les autres.

**B : Pour toi c'est un collectif qui marche horizontalement, plus ou moins ? En fonction de ton expérience, de la marge que tu as en fonction de ta connaissance de la zic et de ce que ça induit dans tes prises de décisions mais dans l'ensemble ça va vers quelque chose de plus en plus horizontal ?**

Béa : Oui...c'est en construction...

**B : Et pour toi cette influence-là, ce changement ?**

Béa : Elle vient ...ben je pense qu'elle vient de moi.

**B : Et tu as des alliés sur cette même culture ?**

Béa : Ben oui, comme Lola. Elle a organisé des concerts a Ground zero, où on a vachement appris.

**B : Donc c'est pas trop une question de genre mais plus une question d'éthique ? Genre vous avez le même type d'éthique vis à vis...**

Béa : En tous cas on a les mêmes points de vue sur la diffusion de la musique et aussi un point de vue politique...

**B : Et du coup qui ne serait pas pleinement partagé avec d'autres personnes de Data qui soient hommes ou femmes ?**

Béa : Il y a des trucs où on se rejoint en discutant avec Simon et Alban. Il y a plein de trucs sur la théorie. Simon s'intéresse aux rapports de domination mais après dans la pratique tu vois j'arrive pas à m'enlever de la tête que Simon il est prof et que les profs sont quand même en solo. Tu vois ce que je veux dire, la plupart de la journée même si il y a un travail d'équipe avec les autres enseignants. Après Simon a eu l'occasion de fréquenter des milieux libertaires ou anar étudiant qu'il a pas du tout aimé, je sais pas ce que c'était. Il a aussi un truc où il y croit pas. Il croit pas, comment dire, si moi j'arrivais et je disais clairement que mes idéaux sont ça. Ben je le dis jamais comme ça, je pense... mais... ouais je crois qu'il y a un truc sur un discours politique qui est pas le même. Simon se méfie vachement des gens qui revendiquent des trucs, qui se disent... Après je pense que lui il a aussi un délire sur l'expérimentation assez fort, du coup... mais... je sais pas...

**B : Est ce que l'on n'est pas face à des personnalités, comme Simon, malgré son profil de poste, des profils sur la domination qui ont déconstruit pleins de choses, qui veulent vraiment aplatis ça, et après sur d'autres profils types pour mettre tout le monde dans le même sacs**

**type Loïc, David, Alban, qui seraient de type, pas de type mâles dominants dans le sens sexiste, du coup dans ce collectif, est ce que on serait plus sur des figures qui ne seraient pas sur le mode de la domination ?**

Béa : Ouais...oui... je pense pas, pas du tout... même Alban... voire même ce sont des gens qui sont... oui pas trop mal...

**B : Et dans les figures féminines... y aurait ça... ou elles seraient dans la reproduction du pouvoir et de la domination ou elles déconstruiraient ça...?**

Béa : Sylvie comme Simon ont un côté autoritaire, moi je me méfie du mien. Je me rends pas compte, je sais que je peux influencer les autres mais après je crois pas... mais je sais pas... je pense... en fait quand tu es une nana faut tellement que tu te battes donc tu te bats, faut s'imposer quoi.

**B : Tu veux dire sur la place, pour être entendue ?**

Béa : Oui, je vois beaucoup de femmes fortes sans voir à quel moment ça va vers le côté autoritaire. Après il y a un truc qu'on a pas dit c'est que Simon et Sylvie sont frères et sœurs et ça crée un truc pas mal.

**B : Au niveau de la relation entre les deux ?**

Béa : Et aussi de ce qu'ils sont entre les deux, des rapports .Quand Sylvie dit " Ouais Simon tu fous rien" et Simon qui passe beaucoup de temps à parler, du moins c'est pas du tout les mêmes modèles. Sylvie faut qu'elle fasse pleins de trucs et Simon lui il parle, il parle. Du moins ils ont pas le même profil, tu sens qu'elle a un truc dur où lui il a été un modèle pour elle et tu sens qu'elle a une niaque, je crois toujours que quand tu es une nenette faut plus donner/faire des preuves.

**B : Des preuves visibles ? Dans le faire ?**

Béa : Ben oui...et toutes les violences que tu te prends dans la gueule.

**B : Tu veux rajouter un truc sur Data...que t'a-t-il apporté dans la vie ?**

Béa : J'en suis contente, j'aime cet endroit... ce qui se construit et comment... c'est le même truc d'apprentissage... en fait y a quand même des trucs trash dans ce qui s'y passe et dans l'histoire personnelle des gens, y a des trucs où des gens perdus...

**B : Tu parles de misère affective ?**

Béa : Oui ou de drogues mais il y a aussi vachement de joie. C'est dur mais il y a des trucs magnifiques. Je crois que c'est le truc on est plus fort ensemble, dans mes entretiens ça sort. Il y a des endroits qui sont structurants, il y a vachement de force et de joie au delà de la joie éthylique. Il y a un truc d'attachement fort entre les gens puis juste d'arriver à faire des trucs ensemble c'est chouette, au delà des petites galères et des moments désespérants.

### **Annexe 3 Entretien avec le leader féminin de l'Embobineuse**

Entretien avec Colette, fondatrice de l'Embobineuse, le 3 mai 2014 à Sagone (Corse).

**Blandine : C'est parti ? OK ... Bonjour, alors est-ce que tu pourrais te présenter s'il te plaît ?**

Colette : Alors, moi c'est Colette, on m'appelle plus couramment Chattanal, je vis à Marseille depuis douze ans, je travaille dans une association qui s'appelle l'Embobineuse, qui existe également depuis douze ans. Je suis venue à Marseille pour continuer mes études et puis finalement je ne suis pas restée plus d'un mois aux Beaux Arts ... (rire)

**B : Continuer des études de quoi ?**

C : Aux Beaux Arts, j'ai commencé à Lyon après avoir fait un BTS d'arts appliqués, plus spécialement stylisme de mode, ça m'a pas du tout plu et je me suis réorientée. J'ai commencé à Marseille en deuxième année des Beaux Arts, les moyens mis à disposition étaient nuls, il y avait moins de matos qu'à Lyon, et vu que j'avais commencé à louer cette usine qui est maintenant le local de l'Embobineuse pour en faire un atelier, j'avais autant de moyens finalement en restant chez moi et j'ai fait autre chose. J'avais pas de sous, ça me paraissait compliqué de continuer les études.

**B : Du coup quand t'es arrivée à Marseille t'as cherché un atelier ?**

C : oui on était trois à arriver de Lyon, on cherchait un espace assez grand, pour pouvoir faire des ateliers, un peu des expos, quelques événements. On a trouvé cette usine qu'on a petit à petit réaménagée, enfin on a d'abord nettoyé pendant longtemps. C'était une usine de bobinage électrique donc il y avait des moteurs, du cambouis, de la saleté, il y avait tout à faire.

**B : Et en cherchant un atelier, tu cherchais déjà un lieu où tu pouvais faire des événements ?**

C : Ouais, ...

**B : Mais avec des plasticiens ?**

C : Plutôt avec des plasticiens, comme je viens de Lyon, j'avais une équipe de potes qui tenait un lieu qui s'appelait le treize, 13 rue Leynaud, ... et c'était une galerie squat où il y avait plein de disciplines confondues. C'était plutôt des peintres qui tenaient cet endroit, mais il y avait aussi des concerts, j'ai vu Pakito<sup>120</sup> jouer là bas, j'ai vu Costes<sup>121</sup>. ... voilà des expos, des concerts, tout était un peu mélangé, et j'aimais bien cet esprit là. On venait tous les trois de cet esprit-là et on voulait continuer.

**B : Et pourquoi tu es partie de Lyon pour venir à Marseille ?**

C : Ah ... parce que j'ai pas validé ma première année de Beaux Arts et à Marseille on pouvait me prendre en deuxième année directement ... et j'avais envie de bouger parce que j'avais l'impression de tourner en rond là-bas. C'est toujours bien de partir d'un endroit pour se ré-envisager, c'est un peu un reset. Aller dans un endroit qu'on ne connaît pas, ...

---

120 Pakito Bolino, Fondateur du Dernier Cri, maison d'édition de Sérigraphie à Marseille, membre du CA de l'Embobineuse

121 Jean-Louis Costes, artiste performeur, cinéaste, musicien et écrivain français

**B : Et quand tu es tombée sur cette usine, tu te doutais de ce que c'est devenue aujourd'hui ?**

C : Non, ... mais j'ai même pas eu le temps de ... je ne suis pas partie de Lyon en me mettant ça en tête, oui j'avais envie d'un truc comme ça, mais je pensais pas qu'on ferait une salle de concert, plutôt qu'une salle d'expo ou un lieu de théâtre, ... c'est au fil des rencontres, au fil des moyens ...

**B : Tu peux me raconter l'histoire de ton rôle dans cette structure ?**

C : Alors on est arrivé avec ces deux copains de Lyon, ... ça a assez vite clashé entre nous.

**B : Qu'est-ce qui c'est passé ?**

C : Je partais aussi de Lyon pour quitter mon ancien copain qui est finalement venu avec moi. On était déjà séparés, finalement on a passé ce temps à Marseille pour finir de se séparer. C'était assez compliqué. Et l'autre personne était aussi compliquée. Donc on s'est pas entendu.

**B : Et c'est toi qui est restée ?**

C : C'est moi qui suis restée oui, parce que j'avais ... parallèlement j'ai rencontré Nicolas à cette période là, qui était surmotivé pour faire des choses contrairement aux deux autres. Notre équipe de lyonnais on a passé du temps à cleaner, repeindre, et Nicolas, il est arrivé au moment où on pouvait envisager de faire un peu des choses quoi. Moi je travaillais à côté aussi, pour gagner un peu des sous.

**B : Tu faisais quoi ?**

C : Au début, le premier job que j'ai trouvé, j'ai fait pas mal de jobs pourris. Le premier c'était, je travaillais dans un bar aux Arnavaux près des puces, je faisais l'ouverture à 6h du mat, chemin de la Madrague, j'y allais en vélo c'était l'hiver et le patron il me disait qu'il fallait que je me mette en jupe, et tout, je suis restée un mois. C'était jute à côté du centre d'hébergement, je réceptionnais tous les clodos le matin, fallait les dégager. Le patron c'était vraiment un gros con. Après j'ai bossé comme femme de ménage dans un hôtel, et ensuite j'ai bossé pour un foyer des marins tous les soirs, ça c'était plutôt classe (rire). Je voyais des philippins arriver, qu'ont pas débarqué depuis six mois, qui voit un baby foot avec la larme à l'œil, c'était woaw ...

**B : Et tu faisais quoi ?**

C : Je tenais le bar.

**B : Et c'était pas trop dur avec ces marins qui débarquent après beaucoup de temps en mer ?**

C : Non, je trouvais ça plutôt cool, les mecs étaient vraiment super sympas en général, enfin tu rencontrais quand même une certaine précarité, généralement ils ont des conditions de travail assez atroces, la réglementation du travail est vraiment pas appliquée pour eux.

**B : T'as toujours travaillé à côté parce que t'avais besoin d'argent ?**

C : Ouais ... c'est un peu pour ça que j'ai arrêté les Beaux Arts, tu vois, ... et je préférais m'activer dans le lieu.

**B : Et après ?**

C : J'en étais où ? J'ai rencontré Nicolas et Laurent, moi je voulais sous louer mon atelier parce que je partais bosser en Haute-Savoie pour la compagnie de théâtre Les allumeurs de lune, j'étais costumière. Je partais bosser deux mois, et je leur avais sous-loué mon atelier. Et puis quand je suis revenue j'ai bien vu qu'ils s'y sentaient bien, et qu'ils avaient même un petit peu commencé à utiliser l'espace d'en bas, qui est maintenant la salle de concert. Finalement ils sont restés et on s'est dit qu'on allait débayer cet endroit, essayer de le louer aussi.

**B : Pour l'instant vous aviez débayer que le haut ?**

C : Oui, on était locataire que du haut jusque-là. Finalement ils sont restés, il y avait aussi des peintres qui louaient des ateliers. Les peintres sont partis parce que Nicolas était assez bruyant ! Il était toujours un peu survolté, avec des horaires un peu spéciaux, et puis on a commencé à débayer en bas, on a fait un avenant au bail et on a commencé à ... eux ils commençaient ce projet « Annabelle et Cristobal » plutôt en performance théâtre de rue, et j'étais allée avec eux à Cannes où ils avaient foutu un sacré bordel et ça m'avait fait bien rigoler, et du coup je les ai calés avant Costes, le premier spectacle qu'on a organisé à l'étage, ... c'était en été 2003 ou ... peut être 2004, je sais plus trop.

**B : Et après ? C'est quoi l'évolution ?**

C : L'évolution c'est que le fait d'avoir fait cette soirée, le spectacle s'appelait le « culte de la vierge », ça nous a bien plu, et on s'est dit qu'on ferait une salle en bas, en haut c'était plutôt notre habitation et ça nous paraissait plus compliqué de toujours tout bouger. Donc on s'est focalisé sur le bas, enfin on est parti d'un espace vide, faut voir ce que c'est devenu (rire). Donc pour faire ça il nous a fallu de l'argent, donc on a commencé à faire du pain d'épices pour le vendre dans la rue, ... là en vendant le pain d'épices on a rencontré Francesco, qui est donc un des membres fondateurs de l'asso aussi. Lui il cherchait à faire un peu la même chose. En tous cas, il avait commencé ce genre de projet à Paris. On s'est rassemblés autour de cette envie commune avec chacun notre réseau de contacts, nos goûts artistiques, notre matériel. Francesco nous a proposé de nous prêter une sono, donc on avait assez de matière pour y aller ...

**B : Et l'asso elle se crée à quel moment ?**

C : En 2003, il y avait pas encore Nicolas, c'était au tout début.

**B : Et c'est à ce moment là que tu l'as appelée l'Embobineuse ?**

C : Oui, c'est mon idée ! Mais ça s'appelait Cienzo bobinage avant, je suis pas allée chercher bien loin. Avant cette histoire de pain d'épices, on a démantelé toutes les usines abandonnées de la rue, des anciennes distilleries, juste en face de chez nous. On a récupéré des objets rouillés de boulons des conneries, ... Nicolas était un grand collectionneur d'objets abandonnés et il avait des caddies remplis de déchets plastiques, c'est ce qui a servi pour le musée des horreurs. Moi j'aimais bien

récupérer les animaux morts, séchés, je préparais une collee doucement, doucement. Puis d'autres gens s'y sont intéressés à ces usines de façon plus pragmatique, donc on s'est mis à démonter les usines pour récupérer le plancher, les IPN, pour se faire de l'argent ou réutiliser les matériaux pour la salle de concert. Un pote des abattoirs<sup>122</sup> est venu avec un poids lourd pour nous aider à faire tout ça, avec tout le matos, disques, gants, ... On a passé donc beaucoup de temps à faire de la récup pour aménager le bas, et puis on arrivait jamais à trouver une échéance pour se dire que c'était OK, donc ça a traîné, jusqu'à ce que une asso nous propose de faire un événement. Donc ça a fixé une date d'ouverture. Je crois que c'était novembre 2004.

**B : Donc vous avez ouvert avec cette équipe de départ ?**

C : Oui, je sais plus qui était là, Francesco il était déjà là c'est sûr, Laurent, Nicolas, Francesco et moi, Titi, lui il avait une énergie de fou furieux, il a vraiment activé les travaux en bas.

**B : Et vous avez ouvert et fait plein de concerts ?**

C : On a commencé avec ce truc-là, la foire du libre. Ça a bien fonctionné, ça a amorcé le mouvement. Parallèlement, moi j'ai commencé à bosser au Tipi, qui est une asso de prévention drogue, sida tout ça, en milieu festif, aussi. Ça me prenait pas mal de temps, c'était à 35h. La journée je faisais ça.

**B : La journée le Tipi, et la nuit Embobineuse ?**

C : C'était pas toutes les nuits, mais c'est vrai qu'il y a eu une période comme ça. Quand on a lancé le festival Art et terrorisme en avril 2005, ... je me demande si je ne suis pas décalée d'une année je sais plus. On s'est fait un festival sur un mois avec quasiment des concerts tous les soirs. On a gravi d'un échelon d'un seul coup, au niveau de la cadence, de l'organisation et tout ça.

**B : Et comment ça se passait l'orga ?**

C : C'était vraiment au feeling, on faisait jamais une réunion, on était à bloc d'adrénaline et de ... (rire) ça se faisait comme ça quoi. Ça se faisait sans réfléchir vraiment.

**B : Et après ?**

C : Le festival s'est arrêté, mais ça donné un rythme de croisière à raison d'une dizaine de concerts par mois. Et depuis ça s'est jamais arrêté. Bien que maintenant on ait réduit la voilure, au départ quand tu commences tu bénéficies de la chance du débutant et de la nouveauté, il y a eu un public qui nous a suivi dès le début mais qui ne pouvait pas suivre la cadence qu'on proposait.

**B : Donc vous avez réduit petit à petit ?**

C : Aujourd'hui on s'est fixé quatre concerts par mois. On s'est fixé un cahier des charges pour avoir une règle mais ça peut bouger. Maintenant si on veut dépasser, il faut écrire au CA, pour voir si ça va à tout le monde, et tout ça ...

---

122 Lieu à Marseille qui a accueilli de nombreuses compagnies de théâtre de rue avant la création de la Cité des Arts de la Rue en 2012.

**B : Et c'est quoi l'évolution de l'organisation et de ta place là-dedans ?**

C : L'évolution de l'organisation, c'est que ... le truc c'est qu'on vivait sur place, et qu'on était tous complètement à donf dans ce truc, moi ça m'a pris toute ma tête, même si je bossais à côté. C'était vraiment toute ma vie, Nicolas aussi. On dépensait de l'énergie sans compter, j'étais complètement focalisée là-dessus. On s'est bien fatigué, l'équipe depuis a beaucoup changé. Je vivais sur place, Nicolas c'était mon mec à l'époque, on avait vraiment tous nos œufs dans le même panier, donc quand ça marche c'est cool, et quand ça craque, y a tout qui craque, ...

**B : Donc la première rupture a été un gros craquage ... ?**

C : Oui, il y a eu une période de craquage, qui était due à plein de trucs, ... mais c'est vrai qu'il y a eu une dispersion, Laurent est parti, Nicolas a commencé à faire beaucoup de projets à côté et à être moins sur le lieu, moins ça veut pas dire pas du tout puisqu'il y est encore quand même. Il y a d'autres gens qui sont arrivés et ça a tourné. Aujourd'hui c'est que des personnes nouvelles quasiment, même si les anciens sont dans le CA. Ceux qui font tourner la boutique, sont des personnes qui viennent d'arriver à qui on ne peut pas demander un investissement aussi important. Ces personnes qui sont salariées aussi, on a une volonté de respecter le nombre d'heures des contrats, c'est à dire 26h maintenant.

**B : Et à partir de quand il y a eu des salariés ?**

C : Autour de 2005, 2006 il y a eu Nicolas et Laurent qui bidouillait un truc avec Pierrick, je crois qu'il divisait leur deux salaires en trois. Une magouille, ...

**B : Et c'était quoi le premier poste qui a été créé ?**

C : L'intitulé du premier poste ... enfin il y a des intitulés mais dans la réalité c'est vraiment pas ça. Chargé de développement, et Nicolas, ... programmeur. C'est Nicolas et Francesco qui faisait la programmation au départ.

**B : Et toi tu faisais quoi ?**

C : Ben moi je bossais au Tipi. Du Tipi je pouvais faire deux, trois trucs, mais bon c'était quand j'avais le temps, avec personne sur le dos...

**B : T'étais plutôt auxiliaire ?**

C : J'étais là le soir quoi. J'étais pas là la journée pour faire les tâches, programmation, administration.

**B : Et aujourd'hui, c'est quoi ta place dans la structure ?**

C : Entre temps j'ai repris la prog avec Francesco, de 2009 à maintenant. Même si cette année, je lâche la main à David. Je me suis petit à petit, je commence à retirer mes épingles du jeu. Ces derniers temps j'ai beaucoup travaillé sur la mise aux normes parce qu'on commence à avoir une épée de Damoclès sur la tête, parce qu'on est bien repérés par les institutions, ils ont bien remarqué qu'on était pas tout à fait en règles. Aujourd'hui c'est soit on continue dans les règles, soit on va se

faire fermer. Donc j'ai passé vachement de temps à lire les textes législatifs, pour la réglementation en ERP, à faire des devis, à être en contact avec la commission de sécu, tout un monde quoi.

**B : Et à part ça, quelles sont les tâches auxquelles t'as participé ? Ou jamais participé ?**

C : Concernant la commission, c'est quand même assez technique, mais aussi beaucoup d'administratif, et c'est la première fois dans ma vie que j'ai aimé faire un truc administratif. Jusqu'à maintenant je me suis toujours démerdée pour ne pas faire de compta, de dossiers, je n'ai jamais mené de dossiers de A à Z, c'est pas trop mon truc. Mais cette fois-ci je m'y suis mise, je l'ai pris en main. Sinon je fais la programmation, et sinon on est tous multi casquettes. On est un peu référent dans nos domaines, la régie, la programmation, l'administration, chacun est responsable de son truc. Mais après il y a plein de tâches à partager : le ménage, les courses, l'affichage, ... l'intendance quoi. J'oublie des trucs je pense.

**B : Et il y a combien de personnes aujourd'hui ? Bénévoles, salariés, CA ?**

C : Dans le CA ils sont 5 je crois, il y a Nicolas, Arnaud, Urbain, Simon, Pakito, et Alexandre. Donc ils sont 6. Les bénévoles c'est vraiment à géométrie variable, il y a des bénévoles comme Ulrike qui prennent la place de quatre salariés, mais il y a aussi des bénévoles qui sont là que de temps en temps, il y a différentes formes. Par exemple Pakito il fait entièrement partie de l'équipe parce qu'il participe beaucoup d'un point de vue moral, c'est un peu le papa quoi. Et puis il nous aide aussi sur tout ce qui est graphisme, il imprime les affiches, même si on le voit jamais travailler à l'Embobineuse, il nous aide beaucoup. En tous cas quand on ouvre la salle on est dans notre équipe, au moins dix, tout le temps. Et en salariés maintenant on est 5.

**B : Aujourd'hui c'est quoi ton statut ?**

C : Je suis salariée en CDI depuis 2010, sur le poste de programmation. C'est l'intitulé de mon poste mais je fais plein d'autres choses. C'est ça qu'est bien, c'est que chacun peut trouver sa place en fonction de ce qu'il a envie de faire quoi.

**B : Qu'est-ce qui t'a le plus motivé pendant toutes ces années ?**

C : Ben bâtir le projet finalement, je me suis rendue compte que maintenant qu'on va avoir un truc un peu viable, que on va pouvoir ouvrir tranquillement. Ce qui est le plus excitant c'est de partir de zéro et de monter le projet. Après c'est pépère, c'est le rythme croisière, ...

**B : Ah oui tu penses être dans un rythme de croisière**

C : (rire) ... Pour moi c'est pas la croisière s'ennuie mais je trouve moins d'excitation.

**B : Tu penses que c'est parce que le projet est à cet endroit-là ? Ou tu penses parce que c'est les gens qui sont à l'intérieur en ce moment ?**

C : C'est un peu les deux, ... à la fois c'est vraiment un truc que j'ai voulu, que l'organisation soit un peu moins anarchique, parce qu'avant, même si il y avait des salariés, les gens venaient vraiment quand ils en avaient envie. Je parle pas pour toi Blandine. Tu as vraiment montré l'exemple. Ton idée de réunion tous les mardis c'était une excellente idée. C'est vrai que du coup on s'est éloignés

de ce truc très impulsif, un peu fou, qui nous a toujours poussé au cul, jusqu'à maintenant. Là c'est ... là faudrait faire des réunions pour un oui, pour un non, ...

**B : Tu pourrais me dessiner le groupe d'aujourd'hui ? Si tu pouvais me dessiner la hiérarchie avec toi à l'intérieur, comment tu dessinerais le groupe ?**

C : Euh ... faut créer comme un mouvement je trouve, avec un cercle. Avec des ramifications comme ça, ... c'est compliqué à dessiner selon les gens, par exemple Arnaud, il est dans le CA mais il est tout le temps là, ... ça c'est l'équipe dans le cercle, l'équipe avec tout le monde, Arnaud là, il a une place relativement importante dans l'équipe, il est un peu dehors aussi.

**B : C'est-à-dire dehors ?**

C : Il est pas dans la moulinette tous les jours, ... il est un peu le regard extérieur, mais beaucoup plus présent que d'autres membres du CA, et il passe quasiment tous les jours pour faire de la veille. Alors moi j'ai une partie dedans.

**B : Ça c'est toi ?**

C : Une méduse, c'est mes cheveux (rire) qui recherche un peu à s'extraire, je suis en train de m'écouler à l'extérieur. Alors qu'avant je prenais un peu tous les interstices entre les gens, peut-être ?

**B : Tu comblais les trous et maintenant tu dégoulines à l'extérieur ?**

C : Ouais, voilà. Ça c'est les petits qui arrivent là, c'est Alexandra, Jean, ... tiens on va faire une querelle entre David et moi !

**B : David prend plus de place que Jean et Alexandra ?**

C : Oui, il est là depuis plus longtemps, il a un investissement qui est relativement plus important, il a grave la tête dans la moulinette, lui je lui ai refilé tous mes bons plans petit à petit. Il est aussi relou que moi.

**B : C'est-à-dire les bons plans ?**

C : Les bons plans c'est la maniaquerie qu'on a sur les choses quand on se les approprie vraiment, des conneries hein, ...

**Mais précisément ça donne quoi ?**

C : Précisément c'est veiller à ce que dans le sleeping les gens mettent une housse de couette sur leur couette surtout quand ils puent des pieds, tu vois tous les trucs qui font que tu passes pour un relou, mais si tu laisses faire et qu'après tu te retrouves avec une couette qui pue, le tourneur il te rappelle et il te dit que la prochaine fois les artistes dorment à l'hôtel, c'est pas possible.

**B : Et tu dégoulines, de moins en moins tu as ce rôle ?**

C : Oui, je l'ai mais je le garde à l'intérieur de moi (rire) pour si jamais je vois que c'est pas fait comme ... c'est peut être que moi qui voudrais que ce soit fait comme ça, si je trouve que c'est pas bien fait je le dis, mais maintenant ça me prend moins la tête, parce que David s'est vraiment approprié tous ces trucs-là et ça m'arrange beaucoup.

On va mettre Erika à côté d'Arnaud. C'est une place très importante, l'administration. Alexandra elle est webmaster et Jean il s'occupe des relations publiques. On a dédoublé des postes. Donc Erika à l'administratif, elle a remplacé Pierrick. Mais j'ai pas mis Ulrike ... qu'est-ce qu'il est moche ce dessin, c'est bien la peine d'avoir fait des études de dessin (rire). Jean et Alexandra ils sont en train de prendre leur place, ils sont pas là depuis très longtemps ...

**B : Mais ils sont pas arrivés en même temps qu'Erika ?**

C : Si (rire) mais Erika elle prend plus de place parce qu'elle s'est vraiment appropriée les choses, déjà, je trouve et que c'est pas encore le cas de Jean et Alexandra. C'est une question d'investissement, ... ils sont pas engagés dans le projet je trouve. Bon, Jean il a un contrat que depuis trois mois, on a mis beaucoup de temps à pouvoir lui faire un contrat. Tous les trois ils tiennent vraiment à rester proches de leurs heures, 26 heures. Et Ulrike, ... il est un peu dans les interstices de tout le monde parce que il est là depuis longtemps, il vit sur place, il fait complètement partie des meubles, et lui il est bénévole.

**B : Et le CA ?**

C : Donc il y a Simon, Urbain, Alexandre ... faudrait mettre les bénévoles aussi, ...

**B : On dirait que tu mets le CA à l'extérieur ?**

C : Oui, parce leur vie elle est à l'extérieur, nous notre vie elle est pas mal dedans physiquement, on y passe quand même tout notre temps. Il y a Urbain, et Pakito ils ont un peu de places dedans, ils sont pas trop là physiquement mais ils participent activement ... Nicolas on va le faire là, il est plus trop dans la moulinette, mais il est encore là, lui il a une forme spéciale, même je vais le faire tout noir.

**B : Pourquoi ?**

C : Parce qu'il est différent, puis c'est sa volonté d'être toujours différent, et il dégouline partout.

**B : Et c'est quoi la hiérarchie là-dedans ?**

C : Ben c'est la taille des bulles, ... Arnaud il est trésorier de l'association, et ensuite c'est le seul mec du CA qui est là à toutes les réunions, qui a une vision globale, il habite juste à côté donc il vient quasiment tous les jours. Il a une visibilité sur les comptes au jour le jour, il fait bien son rôle de trésorier. Le président maintenant c'est Simon mais concrètement ça reste Nicolas. Nicolas pouvait plus être président pour des histoires d'intermittence, ...

**B : Et tu mets pas de hiérarchies là-dedans ? Tu mets Jean et Alexandra au même niveau qu'Arnaud ?**

C : Non, non, ben la hiérarchie c'est la place, la grosseur des patates.

**B : T'as la grosse patate toi, t'as la plus grosse que les autres.**

C : Non

**B : Si**

C : Je vais me réduire alors, je suis au centre de moi-même, c'est comme une carte du monde avec la France au milieu (rire), ...

**B : Donc la hiérarchie je comprends que c'est à partir de l'ancienneté, l'importance de tâches ... ?**

C : Ben surtout du temps, Simon il est tout petit dans la structure parce qu'il travaille en tant que bénévole pendant les soirées uniquement par exemple. Alors que Ulrike, il y passe tout son temps quasiment, la mise aux normes il se l'est tapé du début jusqu'à la fin, il a fait tous les travaux, ... donc je m'aplatis vers la sortie, ... attends j'en ai oublié plein ... Urbain. Alexandre, il est plus gros lui, parce que c'est lui qui mène un peu la danse dans le CA qui a des exigences de structurer les choses, il est secrétaire. Il fait des comptes rendus hyper chiadés, une place et un investissement plus important que Pakito dans le CA, qui va faire oui, oui, et salut. Je vais faire Alexandre plus petit que Simon parce qu'il est pas souvent là.

**B : Donc il est pas souvent là mais il décide ?**

C : Ben il a un rôle de conseiller, ... il est vraiment moche mon dessin !

**B : Mais est-ce que l'Embobineuse c'est joli ?**

C : Non, pas forcément ... c'est comme un magma, ... on dirait un peu le ventre d'une maman qui fuit avec tous ces œufs. J'oublie encore des gens, il en manque, ... le CA n'est pas très regroupé, ...

**B : Et toi tu participes au CA ?**

C : Oui, je participe aux réunions du CA, je peux pas voter parce que je suis salariée mais je participe pour donner mon avis, que les gens aient un avis de l'intérieur du magma.

**B : Tu as donc un rôle consultatif,**

C : Oui, ... oui, ... j'ai oublié quelques bénévoles, des gens qui affichent, il y a Thierry en gros bénévole, il y a Colette, Serge, l'équipe technique son et lumière. Serge il fait aussi des enregistrements avec les groupes qu'on produit, il y a un gros taf qu'il fait à l'extérieur, il développe des activités annexes à celle de l'activité salle de spectacle. Thierry il participe volontiers à d'autres tâches, il donne de son temps assez volontiers. Serge participe aux travaux de temps en temps.

**B : Est-ce que tu peux décrire comment sont organisées les décisions ?**

C : Les grosses décisions maintenant elles passent par le CA, les questions peuvent être soulevées par n'importe qui, mais elles sont décidées en CA.

**B : Et il y a des débats dans le CA ? Qui a le plus d'influences ? Parce que il y a des personnalités et ce sont que des garçons ?**

C : Euh ... bon les questions sont débattues en amont, elles arrivent pas complètement fraîches, un problème est soulevé il passe d'abord par la réunion d'équipe, chacun cherche ses solutions, ça passe par la réunion d'équipe et puis quand c'est des grosses questions ça passe par le CA et on fait des votes. Il s'agit de voter sur quelque chose d'important on y réfléchit avant.

**B : Qui décide de passer des questions au CA ?**

C : Les questions ... c'est une question d'organisation, si on est pas clair et qu'on a pas fait remonter au secrétaire pour l'ordre du jour, ben c'est plus possible, on essaie d'être mieux organisé, sinon on fait comme avant des réunions à rallonge où tout le monde s'écoute parler ...

**B : Qui transmet ces questions au secrétaire ?**

C : Tout le monde peut le faire.

**B : Dans les réunions d'équipe il y a qui ?**

C : Les cinq salariés, Alexandra, Jean, Erika, David et moi, Ulrike, et Arnaud. Et mais j'ai oublié Rita !! et donc Rita (bénévole cuisine). J'oublie plein de gens j'ai l'impression d'façon.

**B : Et dans les réunions d'équipe ça se passe comment ?**

C : Ça se passe, ... on se réunit tous les mardis à 17h, ça faisait des années qu'on voulait avancer cette réunion et Ulrike qui bloquait en disant qu'il allait bientôt travailler et qu'il voulait venir, mais ça fait cinq ans, donc on a changé. Comment ça s'organise, et bien à tour de rôle on prend les notes et on commence toujours par un tour de table pour faire l'ordre du jour.

**B : Est-ce il y a des gens qui ont plus de pouvoir que d'autres dans cette réunion ?**

C : Ben moi ça fait quand même des années, que je fais ces réunions, vu que la plupart des gens qui constituent l'équipe sont des nouveaux, j'amorce un peu le truc pour montrer comment ça se passe parce que sinon on réinvente la roue à chaque fois. Dès que je sens que ça va durer des plombes, enfin Ulrike est très fort pour ça pour parler d'un truc qui n'intéresse pas forcément tout le monde, et faire durer des trucs techniques que personne ne comprend, ... comme passer des heures à entendre parler de références de hauts parleurs. Juste je dis à un moment donné, ça fait une heure et demi, on a fait qu'un point, il en reste encore quinze, comment on fait ?

**B : Tu veilles à la répartition ...**

C : Du temps oui, c'est quand même moins passionné maintenant, et les gens ils ont pas envie de passer six heures dans une réunion. On y passe quand même trois bonnes heures. Si on se laisse aller ça pourrait durer beaucoup plus longtemps. Après l'ordre des questions ça s'organise en fonction des départs des impératifs, il faut que la personne soit là pour parler des problèmes qui la concernent. Sinon on parle d'abord des questions qui sont sur le feu. Mais des fois il peut se

produire des trucs débiles, l'autre fois on a fait un CA, un dimanche, le lendemain d'une soirée où tous les membres du CA étaient pas là, mais moi j'avais quand même fait la soirée, et une des questions du CA c'était est-ce que on admet les chiens dans les soirées ou pas ? Là t'as envie de pleurer, t'es super fatiguée, il y a vraiment ... je sais que le temps n'est pas extensible et qu'on ne peut jamais aborder toutes les questions, et ça m'a soulé qu'on passe une heure à parler de l'admission des chiens à l'Embobineuse, ... c'est déprimant parfois !

**B : Et tu le dis ?**

C : Oui, je leur ai dit que j'avais rien à dire là-dessus, et que si c'est ça je me casse, je vais aller dormir.

**B : Et c'est reçu comment ?**

C : C'est assez bien reçu, parce que je pense que cette question faisait un peu chier tout le monde, mais comme on aime bien le débat on est capable d'en discuter pendant des plombes. Mais ça c'est les travers de la sur-organisation. T'as une question sans réponse, donc tu l'envoies au CA et bim ! Si c'est bien fait ça arrive dans l'ordre du jour c'est ça le problème de la sur-organisation parfois. Ah mais Ulrike est dans le CA ! Je savais que j'en oubliais un. Je le refais sur le dessin, et il prend beaucoup de places, mais je laisse comme ça. C'est un habitant quand même, et il y a Pierre aussi comme habitant. Il fout du bordel aussi, il consomme pas mal d'électricité, ...

**B : Et qu'est-ce que ça a changé le fait de mettre en place le CA pour toi ?**

C : De plus devoir répondre, ... de plus être son propre chef, ... d'arrêter d'avoir un peu ce rôle de flic, de devoir résoudre toutes les questions alors que t'es déjà dans le cœur du problème, d'avoir un avis extérieur et de pouvoir se soumettre à quelque chose .. voilà c'est comme ça. Du coup travailler en équipe c'est plus simple quoi. Ça enlève ce statut de chef des fois qu'il faut endosser. Le chef maintenant c'est le CA, dès qu'il y a un sujet un peu brûlant qu'on arrive pas à résoudre nous-même parce que ça crée des conflits ... ça évite de s'engueuler finalement. Et ça diffère les problèmes. Du coup, quand c'est problématique on est pas obligé de trancher dans le lard tout de suite, il faut en référer au CA du coup ça met un certain temps, ça se décante, c'est plus simple quoi. Pour les salariés c'est plus simple, pour moi c'est plus simple.

**B : Et t'es souvent d'accord avec les décisions du CA ?**

C : Non ! ... enfin si je suis souvent d'accord, enfin je suis pas toujours d'accord, ... et c'est pas grave ... parce que déjà dans ma tête je suis en train de me détacher et que je passe la main, du coup c'est pas vraiment à moi de décider de l'avenir vraiment du truc. Pour certaines choses en tous cas, parce que l'outil je vais moins m'en servir que les autres quoi... donc chacun fait comme il veut quoi. Par exemple pour le choix des ... (enfin c'est retranscrit où et quand l'entretien ?)

**B : Non mais ce sera pas lu par l'équipe de l'Embobineuse t'inquiète pas.**

C : OK, le choix de Jean et de Alexandra, c'était pas mon choix par exemple.

**B : Toi tu voulais quoi ?**

C : Pour Alexandra je sais plus, j'avais bien compris que ce serait Alexandra et pas quelqu'un d'autre donc j'ai pas voulu trop y réfléchir, pour Jean moi j'avais rencontré une nana qui s'appelle Véro avec qui j'avais bien accroché, je trouvais qu'elle avait bien sa place dans l'Embobineuse mais bon on a fait un vote et j'avais pas envie de compliquer la situation ... sur ce coup-ci il y avait David et moi au CA on avait le droit de donner notre avis quand même. De toutes façons on donne notre avis quoi qu'il en soit, en tous cas notre avis était important, mais il y avait comme une sorte d'unanimité ... enfin on était trois à penser à Véro. J'avais juste un avis intuitif, parce que je la connais absolument pas la meuf, et tout le monde avait un avis très fondé sur Jean parce qu'ils avaient travaillé avec lui sur Paroles de galère, donc j'avais pas envie d'embarquer toute l'équipe sur un truc qui est chez moi juste un ressenti, et chez eux une expérience très concrète.

**B : Et donc ça donne quoi ?**

C : Et bah, c'est pas une expérience très concluante, mais en même temps Véro j'ai jamais travaillé avec elle finalement. Avec Jean ça le fait après il y a un ton, il s'occupe des relations publiques, j'ai l'impression qu'on a perdu en route tout un ..., le taf est bien fait mais il y a un état d'esprit qui se perd, dans la façon d'écrire, dans le ton, ce truc un peu grinçant qu'on a toujours un peu eu ... j'ai l'impression d'avoir un objet bien lisse, c'est un peu regrettable quoi... je sais pas ce que ça va donner, et j'ai l'impression que je me marrais plus avant. Didier c'est vraiment une plaie, c'est sur, c'est un bourricot, mais il a quand même cet humour assez pertinent, toujours bien à côté de la plaque, jeux de l'esprit, là j'ai peur qu'on perde l'esprit ... même si maintenant c'est plus agréable de travailler puisque les gens ils sont là tous les jours, à l'heure, quand ils disent qu'ils font un truc, ils le font, dans ma tête c'est beaucoup plus reposant, c'est moins l'angoisse tout le temps, ... mais je sais pas il y a truc ...

**B : Comment vous êtes organisés dans l'action ? Dans l'équipe ?**

C : Bah on se voit tous les mardis pour dire où est-ce qu'on en est dans notre taf et quels problèmes on rencontre et tout ça. Ensuite les tâches s'organisent, après on a une liste des tâches collectives, pour les soirées par exemple. Qui va chercher les musiciens à la gare ? Qui fait le catering ? Et tout ça ... chacun se coche dans une case pour le ménage, les lits, etc, pour se répartir tous les postes. Il y a un mail qui est envoyé dans la semaine pour que les gens se mettent où ils veulent, puis quand on se voit on s'organise pour remplir les trous. Comme ça on sait si il faut faire appel à des bénévoles ou pas et combien ? Suivant les soirées il y a trop de bénévoles ou pas assez.

**B : Tout le monde sait ce qu'il doit faire ou quelqu'un mène un peu la danse ?**

C : La plupart des soirées se ressemblent un peu au niveau des tâches, ... ça dépend comment on s'approprie, j'ai l'impression, soit c'est David soit c'est moi qui sommes référents, suivant l'investissement qu'on a. Vu qu'on est un peu divisé, on marche pas sur les mêmes plates bandes, on essaie de ne pas être trop sur le même terrain en même temps. Du coup soit c'est lui soit c'est moi, qui prend en main la soirée en question. Parfois c'est très simple et parfois c'est beaucoup plus compliqué.

**B : Donc c'est celui qui programme qui envoie les tâches à faire en suivant ?**

C : Ouais, celui qui programme il est sur le déroulé de A à Z, il a la relation avec l'artiste

directement, on est les premiers à entendre parler des exigences ou comment on conçoit la soirée en question. De ce point de départ, se déploie plein de ...

**B : Est-ce que tu sens, en terme de tensions, de conflits, de rapports de domination, est-ce que tu subis des choses ?**

C : Ben de conflits ouais, des conflits bien qu'il y en ait beaucoup moins qu'avant, beaucoup beaucoup moins, il y a des micros conflits qui apparaissent et encore ... c'est vraiment une équipe assez nouvelle donc les gens sont pas comme il y a dix ans, c'est moins la famille, avant c'était un peu une équipe de frères et sœurs qui se mettaient sur la gueule tout le temps dans un rapport assez passionnés, là c'est plus du tout ce truc là.

**B : Toi, t'as plus du tout l'impression de subir de quelconque pression ?**

C : Après j'ai de sérieux problèmes avec David, et c'est un mélange de trucs persos qui transparaissent dans le travail et n'importe quel prétexte dans le travail va être un bon prétexte pour pas être d'accord, pour montrer à l'autre qu'il nous fait chier. Et encore ça pète pas, on a plus tendance à s'éviter qu'à vraiment rentrer dans le conflit. C'est plus un problème de communication, maintenant il n'y a plus de communication, c'est la guerre froide quoi.

**B : Tu penses que lui, il subit de la domination de ta part ? Ou d'autres personnes seraient sous ton autorité ?**

C : Bah peut-être ... après j'ai une façon de m'exprimer qui passe pas avec tout le monde, ça c'est vrai quoi, des choses que moi j'ai l'impression de dire simplement, un peu franchement comme ça me vient, sans ... ça peut être mal perçu, ça arrive. Ça peut être pris comme un ton un peu autoritaire, un truc comme ça quoi. Je pense que j'ai un peu progressé et que ça arrive moins, mais ça arrive encore. Après j'ai moins, je pense que je suis moins chiant(e) qu'avant, parce que je pense que je me détache, alors je me dis vaille que vaille, les gens ils vont bien se démerder.

**B : Alors qu'avant tu le prenais trop à cœur ?**

C : Les gens se comportent différemment maintenant, ils viennent tous les jours travailler, rien que ça, ça soulève moins de questions. Si tu vois pas quelqu'un pendant une semaine t'es obligé de demander et ça est-ce que tu l'as fait parce que tu sais rien. Alors que là tout se passe à l'Embo et tout est dit, donc le travail qui est fait est transparent. Avec Pierrick tout était très obscur, il y avait très peu de transparence sur ce qui se passait, donc il y a des trucs tu demandes si c'est fait, on te dit oui, oui, je vais le faire et la semaine d'après tu redemandes. C'est aussi l'organisation du travail qui s'est améliorée. J'ai été casse couille, mais concrètement il y a une façon de travailler qui a réellement changé.

**B : Disons que ce rôle de coordination est plus simple aujourd'hui ?**

C : Oui, parce que les gens qui sont arrivés ils ont été directement, personne leur a dit tu viens quand t'as envie et tu fais ton taf de chez toi comme c'était avant ... Pierrick il était pas toujours au bureau, Alban il faisait la régie je sais pas où de chez lui. C'était assez obscur, on était toutes seules, toute la semaine à l'Embo, enfin t'es pas seule mais il en manque quand même un bon paquet, c'est assez stressant, tu les vois arriver à quatre heures de l'après-midi le jour où il y a un concert t'es un

peu tendue quoi, et du coup je suis très désagréable. Mais je me faisais quand même des grands chelems je m'envoyais le sleeping, ensuite je faisais le catering jusqu'à ce que quelqu'un vienne me relayer, ensuite je faisais les balances en faisant la régie lumière, entre temps j'allais remplir les frigos du bar, nettoyer le bar, ... et le soir je faisais régie lumière et bar et fermeture et nettoyage à la fin. Enfin voilà, c'est vrai que bon ... c'était un peu tendu ! Mais maintenant je suis complètement relax, je sais que les gens qui disent qui sont là, ils sont vraiment là, ils vont pas faire, oui ... je vais faire ça chez moi, ça existe plus. Après l'affichage il peut ne pas être hyper bien fait mais c'est des détails, je suis en train d'expliquer à Jean les choses que je connais, parce que lui il a aussi sa propre expérience, mais je lui transmets quand même les choses que je faisais en communication et tout ça, les contacts, les endroits où c'est bien d'afficher. Lui il est cool, tu peux lui passer tel type de concerts, d'artistes, il fera un papier volontiers. Toute une connaissance qui se transmet petit à petit, les forums sur lesquels tel groupe c'est intéressant de le mettre, ...

**B : Il t'écoute ?**

C : oui, oui, d'ailleurs on a instauré une réunion où, on a du mal quand même parce que ça nous réunit David et moi c'est pas évident. On prend la programmation et on transmet aux gens de la com des clés de ce qui faut mettre en avant, tel label, tel mec c'est un membre de tel groupe, c'est là dessus qu'il faut appuyer. Leur donner quelques pistes de travail et de recherches. Comme ça ils vont un peu chercher. Enfin j'espère qu'ils font ça, ...

**B : Et maintenant, est-ce que tu pourrais me décrire une situation de décision, un où ça se passe bien, et une où t'es pas satisfaite ? Comme tout à l'heure sur l'embauche de Jean ?**

C : Ah mais je suis satisfaite quand même sur ce truc. Je savais que ça n'allait pas être mon idée qui allait être retenue, et je trouvais ça bien que ça passe comme ça à la majorité.

**B : Et donc tu as un exemple insatisfaisant ? Un exemple concret qui te met en boule quoi ?**

C : ..., bah par exemple, la façon dont ça s'est passé, un problème en ce moment, vu que j'ai pas de mémoire, parce qu'il y a des choses qui me submergent complètement et je les oublie tout de suite après alors que j'en ai fait un vrier (rire). En ce moment les choses elles ont tendance à glisser sur moi parce que je sais que je pars dans pas longtemps. Mais, par exemple, en ce moment tout ce truc avec Bibi Ahmed, le groupe Inrane, je suis pas convaincue de la façon dont ça se passe.

**B : Est-ce que tu peux décrire, qu'est-ce qui se passe ?**

C : Je trouve qu'à la base c'est une super idée d'ailleurs, de faire venir ces deux musiciens du Niger pour les accueillir en résidence à l'Embobineuse. Bon tout ce qui est visa et tout ça pour les artistes africains c'est très compliqué donc jusqu'au dernier moment on ne savait pas si ils allaient venir ou pas ? Ça faisait un moment qu'on réfléchissait à ... , surtout David, à ce projet. Et donc ils sont arrivés, et on a fait ce concert à Data, tout ça s'est très bien passé, c'était cool. Bon il s'avère que finalement les mecs restent trois mois au lieu de deux semaines. Donc au niveau des frais que ça engendre ... je savais même pas si les choses ont été réfléchies, dites à un moment, vu qu'on arrive pas à communiquer c'est même pas le genre de question qu'on peut poser. Les mecs restent trois mois, je suis un peu étonnée, mais ce qui m'étonne encore plus, c'est que comme c'est des africains, c'est qu'ils ont mis le chauffage à fond de longue, ils ont passé des coup de fil au Niger et on reçoit de multiples factures plus onéreuses les unes que les autres. Et à aucun moment, il y a cette question

qui est soulevée. Par quels moyens ces frais qui sont supplémentaires vont être absorbés par un concert, un truc, je sais pas, quelque chose quoi. Il y a pas ce truc là, j'ai posé un peu la question, pour savoir comment on allait faire ? Donc j'ai essayé de caler une date en plus, sur la Belle fête de mai, où je me suis dit sur ce concert là on va pouvoir absorber nos frais et même peut-être se faire un petit peu trois sous de côté... et bah non, finalement si on arrive à caler ce concert dans cette Belle fête de mai, l'argent va servir à payer les billets de retour. Parce qu'il n'ont pas leur billets, j'ai l'impression que l'Embo sur le truc c'est un peu une vache à lait. On passe complètement en dernier pour tout. Et tout ce travail qui a été fait de mastering et tout ça qui pourrait aboutir à la sortie d'un disque ou au moins concrétiser quelque chose, et ben non, là on se détache du projet. Au moment où on pourrait finaliser quelque chose. Il reste plus qu'un centimètre à faire pour aboutir à quelque chose et ben là on y va pas. Là par exemple je comprends absolument pas, que avec tout ces concerts qu'ils ont fait et qu'ils vont faire il n'y ait pas une partie qui revienne à l'Embobineuse qui les nourrit, les blanchit, les chauffe, les téléphones et compagnie tu vois.

**B : Ce qui est problématique c'est que ça n'a pas été une décision collective ?**

C : Non c'est un truc qui appartient beaucoup à David, donc je ne suis pas dedans. Je ne sais pas à quel point il arrive à en discuter avec les autres mais en tous cas c'est sur que ça passe pas par moi. Je pense pas qu'il soit complètement tout seul sur ce truc, ...

**B : Tu lui fais porter le chapeau ?**

C : Oui, oui, oui ... parce qu'il a les tenants et les aboutissants du truc. Les autres ils sont là pour aider, accompagner, il est à l'initiative de ce truc. C'est lui qui porte le chapeau parce que c'est lui le référent. Et là il y a Julien<sup>123</sup> qui me tombe dessus, et qui me dit oui, je comprends pas pourquoi l'Embobineuse vous avez pas deux trois cent balles à investir dans le disque, mais bon je sais pas, on a déjà vachement investi, on a déjà vachement de mal à rembourser nos multiples dettes c'est pas forcément évident. J'ai pas envie de dire oui ou de dire non, ... je sais même pas pourquoi il m'en parle parce que c'est pas à moi de décider de ce truc là, et j'ai pas à me faire engueuler par Julien. Et je suis d'accord avec lui dans le fond, il faut aboutir à quelque chose avec ce truc, il faut réfléchir à quelque chose, je sais pas par quel moyen. Ce que je regrette c'est que ce poste de programmation, qui est quand même le poste où y a moyen de s'éclater et de découvrir des choses, pour moi il est réduit à néant parce que c'est plus du tout un truc qui se partage. Voir même ça se tire un peu dans les pattes.

**B : OK, est-ce que tu veux rajouter quelque chose ?**

C : Euh ... non. J'espère que je vais pouvoir faire ma formation à l'ISTS l'année prochaine parce que sinon je sais pas ce que je vais faire.

**B : Et là à chaud, le fait que tu prennes du recul, qu'est-ce que tu en retires de cette expérience ?**

C : Que dans une telle moulinette on a de l'énergie et de l'enthousiasme sur un temps limité. Qu'il y a une limite et qu'il faut aller se ressourcer ailleurs, réapprendre des choses nouvelles, se remettre en question régulièrement sinon ... on a plus autant la niak.

---

123 Julien, contrebassiste, participant au projet Bibi Ahmed

**B : Mais ça fait onze ans que t'es pas allée voir ailleurs ? Tu n'as jamais été aussi fidèle (rire)**

C : Mais je reste fidèle, c'est comme si je m'achetais un nouveau string (rire) pour trouver plus d'excitation (rire).

**B : T'es celle qui est restée le plus longtemps la tête dans la moulinette**

C : Oui je sais mais j'ai une capacité d'endurance la tête dans la moulinette.

**B : Ça vient d'où ça ?**

C : Mes parents sont agriculteurs, et c'est modèle que j'ai toujours vu, dans ma tête c'est comme ça que ça marche, même si j'ai voulu m'en écarter, j'ai quand même l'impression d'avoir reproduit un fonctionnement auquel j'arrive pas à échapper.

**B : Et comment tu vois l'avenir, pour toi ?**

C : Ben j'espère que partir pendant neuf mois, ça dure neuf mois la formation, ça va me ré-ouvrir un peu mon éventail d'envies et de possibilités. Après j'ai tellement passé de temps dans cette moulinette, que on s'oublie un peu, on se fond dans le collectif et après il faut un peu se reconstituer, j'ai envie de m'accorder un peu de temps pour me recentrer et savoir ce que j'ai envie. Penser un peu plus à ma gueule quoi, ... pour créer une nouvelle moulinette ! Mais après il y a plein de projets annexes qui peuvent se créer. Je pense pas quitter l'Embobineuse définitivement, c'est quand même un projet qui me tient à cœur, mais j'aimerais bien y revenir en ayant un regard plus détaché pour voir un peu plus loin.

**B : Devenir présidente ?**

C : Alors non ! Tout en échappant toujours aux choses administratives !

**B : Bon ben voilà, merci.**

**ANNEXE 4 :** Entretien avec Valérie, directrice du CREFAD Auvergne, à Cahors le 20 avril 2013.

C'est un entretien exploratoire pour un travail de recherche-action. Je vais te poser des questions sur la notion de leader, à partir de ta pratique en tant qu'actrice de terrain comme directrice d'une structure associative et militante.

**Blandine :** C'est un entretien exploratoire pour un travail de recherche-action. Je vais te poser des questions sur la notion de leader, à partir de ta pratique en tant qu'actrice de terrain comme directrice d'une structure associative et militante.

Valérie : C'est jamais tranché pour moi cette question de : est-ce que je me reconnais comme un leader ? Parce que ma première réaction elle est toujours : bah pourquoi il me faudrait une étiquette sur le dos ? Mais bon je pense que j'en suis une quand même, dans le cadre où je suis investie qui est l'association d'éducation populaire dans laquelle je travaille.

**Blandine :** Est-ce que tu te considères comme un leader ? Et comment ça se manifeste ?

Valérie : C'est jamais tranché pour moi cette question de : est-ce que je me reconnais comme un leader ? Parce que ma première réaction elle est toujours : bah pourquoi il me faudrait une étiquette sur le dos ? Mais bon je pense que j'en suis une quand même, dans le cadre où je suis investie qui est l'association d'éducation populaire dans laquelle je travaille.

**Blandine :** Tu peux peut-être décrire ton contexte de travail pour expliquer comment ça se manifeste ?

Valérie : Euh... Spontanément j'ai envie de repartir en arrière et décrire comment je suis arrivée dans l'association. Je veux parler du moment où on m'a demandé de prendre les fonctions de direction, donc d'être directrice, même si ça n'apparaît pas au contrat de travail. Et je crois que ma posture a été de prendre le temps de rentrer dans la vie de cette asso, des gens, de faire leur rencontre, de traîner que ce soit dans des temps formels et informels, ...

**Blandine :** J'ai pas bien compris, tu es rentrée dans la fonction de direction tout de suite, sans qu'ils te connaissent avant ?

Valérie : Quand Charles (ancien directeur) a annoncé son départ, en gros un an, un an demi voire deux ans avant de quitter sa fonction, il a donné un temps de réflexion de comment on fait dans cette situation, pour que les salariés et le CA prennent en main cette question là. Je n'ai pas participé à ce temps là, mais ils se sont dit, pour remplacer une personne comme Charles il faut qu'on trouve une femme, jeune....

(coupure – l'entretien continue pendant 30 minutes mais l'appareil n'a pas fonctionné plus de cinq minutes)

On reprend ...

**Blandine : Donc, à partir de ta fonction de direction du CREFAD, peux tu me parler de ta posture de leader ?**

Valérie : Euh ... pour redire un peu autrement probablement ... Je reprends la question de la nécessité de travailler de la cohérence ; non pas comme un absolu : je dis ça parce que dans le mouvement de jeunesse dans lequel j'ai été pendant plusieurs années, il y avait un espèce de dogmatisme ; il faut être cohérent partout dans toute sa vie, en totalité, en gros un truc qui n'existe pas. Par contre, il y a derrière la question de cohérence, la question du sens, et de toujours interroger ça, et d'ajustement avec ce qui est possible et réel. D'être les deux pieds dans le réel et dans de la projection, de la visée, etc. Pour moi, le leader il est là-dedans, à la fois, les pieds dans le réel, les mains dans le cambouis, dans des images de l'action, et à la fois il a une visée, enfin il porte une visée. Ça ne veut pas dire que c'est pas totalement la sienne, en fait, c'est même là où il peut y avoir des éventuels hiatus !

Je vais pas tout reprendre mais je veux revenir sur ce moment important (elle parle d'un moment dans l'histoire de l'association où les problèmes économiques ont pour conséquence du licenciement dans l'équipe salariée, cela arrive un an après son arrivée).

Je pense que, après le moment où ça a été bordélique, le déclencheur ayant été les problèmes économiques, ça a créé la situation pour pouvoir agir et se redire : quel est notre projet aujourd'hui, collectivement dans l'association quelle que soit sa place, on y adhère, on y adhère pas ; de quelle manière on y participe ; qu'est-ce qu'on a envie de faire ou pas faire ?... et donc de permettre à chacun de se repositionner ou de partir. Et je pense qu'à ce moment-là, à cette évolution, j'ai pris conscience, que dans ma manière de faire, il fallait en embarquer d'autres. Que cette question de la cohérence, la question des pieds dans le réel et de la visée, ça peut se partager, ça peut en partie s'acquérir, et si c'est pas complètement acquis et en tous cas donner des éléments pour que d'autres puissent en totalité ou en partie s'en saisir aussi. Là il y a eu des changements de gens dans l'équipe de salariés et dans le CA, j'ai mixé à des endroits qui sont différents en termes de rapport au quotidien et rapport au projet, j'ai trouvé des alliés en fait. Mais pas des alliés pour aller à la guerre, plutôt des endroits où t'es pas obligée de mesurer, qualifier, vérifier, être attentionnée à ce que tu racontes, comment tu le racontes, où tu peux y aller un peu plus librement de ce que tu vis de la situation.

**Blandine : Ne pas être le dernier arrivé ?**

Valérie : Non. Par contre, j'ai été choquée sur la non connaissance, pour moi qui était des choses de base de la vie associative, de la part de certains salariés. Par exemple : l'accompagnement à la création d'activité, on accompagne des porteurs de projet, je me disais : le CA ça vivote un peu, les gens sont pas vraiment là. Et je me disais, autour d'une action concrète, comment on peut recréer un groupe de travail, avec des bénévoles, animé par un salarié parce que c'est lui qui peut donner du grain à moudre au démarrage, puisqu'il n'y avait pas d'administrateur motivé d'entrée de jeu. Et ben, il y a eu des gens qui m'ont dit, « mais je ne sais pas faire, animer des bénévoles, comment on fait ? », alors qu'ils animent des formations, c'est pas la question du groupe par exemple. Alors ça, ça m'a assise.

**Blandine : Je veux bien qu'on parle de ta notion de la responsabilité dans la structure, portée par qui ? Comment ?**

Valérie : Si je me remets dans le contexte de l'époque, je ne pensais pas en terme de responsabilité mais plutôt de qui se soucie de ... ? genre, qu'il y ait du papier toilette qui manque ou pas, que le

tableau soit lavé quand tu quittes une salle, ça pouvait aller de trucs très pratique et à la fois sur la vie de la structure : à la fin du mois est-ce qu'on aura assez de sous pour payer les salaires. Et là pour moi, il y a eu des gens qui ont fuit ça, et/ou qui pour certains n'avaient pas repéré ça, parce que jusque là d'autres s'en occupaient, c'était pas visible en fait. Il faut arriver à la difficulté pour réaliser que ce n'est pas automatique, le tableau ne se nettoie pas tout seul.

**Blandine : C'était les mêmes personnes qui ne se souciaient pas de la vie associative et de la vie quotidienne ?**

Valérie : Non pas forcément, c'était plutôt dissocié. En fait pour certains, c'est venu questionner quel est mon rapport à un lieu comme le CREFAD. Comment je me place : est-ce que c'est juste un endroit où j'ai un contrat de travail, donc un boulot d'exécutant, de subordination ? Et en même temps dans une liberté totale, c'est pas un lieu où il y a du contrôle. Il y a un peu de contrôle mais il est pas organisé. Pour certains c'est le côté : j'ai pas besoin de me poser plus de questions, je suis dans mon confort et le reste ne m'intéresse pas. Pour d'autres c'est venu sur des questions plutôt liées à des fonctions, des rôles. C'est à dire, dans le rapport à l'argent, gérer de l'argent, aller demander de l'argent c'est compliqué. Quand moi j'ai poussé pour dire, je suis là, je peux accompagner, je peux aider à monter techniquement un dossier, mais c'est tes compétences qu'on va valoriser donc on le fait ensemble parce que moi sans tes compétences je ne peux pas faire de dossier, et inversement. Mais le inversement, ça posait problème. Probablement culturellement, valoriser ses compétences pour aller chercher des sous, je ne sais pas les signifiants qui pouvaient y avoir pour certains, mais je peux imaginer que c'est trahir, c'est se prostituer, .. Et puis d'autres disent : non c'est compliqué, j'ai pas envie de me faire chier. Moi ce que je sais faire c'est gérer des groupes et basta ! Comment l'argent arrive, qu'importe !

**Blandine : C'est la fonction du directeur ?**

Valérie : Ouais, il y avait un peu de ça...

**Blandine : Et est-ce qu'il y avait des différences de salaires ?**

Valérie : Oui, en relatif. Si tu prends le taux horaire oui, alors que si tu prends l'argent disponible, non. Dit autrement, moi ce que j'ai hérité comme situation c'était : comme t'es dans un fonction de directeur, tu dois être payée plus que les autres, l'argent doit être un peu correspondant par rapport à une charge de responsabilité, mais cela n'est pas appliqué en fonction ni d'une grille syndicale, ni de convention collective, etc. C'était plutôt à partir de combien t'as été payé avant, combien tu touchais au chômage. Par rapport à ceux qui sont déjà là, on ajuste, c'est un peu de la cuisine, on va dire. Ça c'est la situation dont j'ai hérité et en même temps, dans les faits, j'ai toujours été à temps partiel, j'ai toujours été payé moins que d'autres gens dans l'équipe parce qu'on a posé cette question de la variable d'ajustement du temps : c'est plus facile de diminuer un temps de travail que de passer au chômage par exemple. On a aussi tenu compte des besoins personnels, et des possibilités personnels dans notre propre rapport à l'argent. Moi, j'ai un conjoint, par exemple, qui gagne à peu près bien sa vie, et même si j'ai trois enfants et qu'il y a des célibataires, en proportion j'ai des besoins moins grands, donc j'ai moins d'heures de travail, et donc un salaire plus petit. Mais par contre, en taux horaire, je suis plus élevée. L'histoire du taux horaire c'est aussi pour se référer à la convention collective, non pas pour nous en interne, pour que ça ait du sens, mais plutôt par rapport à de l'extérieur, pour qu'on soit un peu à l'aise dans l'idée que c'est du travail et c'est du militantisme. On

est impliqué dans ce que fait l'association et dans la création de ce qu'elle fait, en même temps comme on y passe un temps conséquent, on a une rémunération de ce temps là. Une compensation qui doit être comparable potentiellement dans le monde dans lequel on vit, et si un jour chacun on a un autre projet ailleurs, qu'on ait des éléments qui ne nous bloquent pas.

**Blandine : Dans la prise de ce genre de décision, tout le monde est égal ? Il y a une hiérarchie ?**

Valérie : Non, il n'y a pas d'égalité, ça n'existe pas, pour moi c'est fictif l'égalité. Enfin, c'est une théorie, éventuelle, je ne sais même pas si il faudrait viser ça. On est pas égaux d'entrée de jeu, on a un célibataire tout seul, une femme mariée en surendettement, une jeune femme qui démarre dans la vie qui vient d'avoir un conjoint, moi qui ait trois enfant et un conjoint qui gagne sa vie, ça dépend ce que tu regardes en fait. D'entrée de jeu, on a des problématiques, des souhaits, des besoins différents, et on se dit qu'on ne juge pas ça. Par contre, avec notre outil commun, si on se dit les choses on peut faire en sorte que ça ne coince pas, d'être dans l'entente des besoins et vérifier ce qui est possible, on est plutôt dans cette mécanique.

**Blandine : Du coup qui prend les décisions, c'est le CA, le bureau, l'équipe, toi ?**

Valérie : C'est mixte, on fait des propositions et c'est validé par un bureau, plutôt qu'un CA je dirai. Un bureau qui est très dépendant de ce qu'on lui raconte, on a du pouvoir sur son orientation, je dis ça et en même temps je suis pas convaincue de ça. Je pense que j'ai un bureau de gens intelligents et qui peuvent repérer si il y a un problème. Et que si il y a un truc, ils creusent un peu, et qui connaissent d'autres gens, ...

Par exemple, récemment on a travaillé sur les services civiques qu'on a accueilli. Moi par exemple, c'était un truc pour lequel j'étais pas très pour, accueillir des services civiques. Plus sur la préoccupation que accueillir des services civiques ça veut dire accueillir, donc il faut des conditions pour ça. Des conditions de temps, de se sentir disponible, et que moi, vu comment on fonctionne au quotidien, j'y crois pas trop. Et là, par exemple, le bureau et le CA, m'ont dit : « on y va quand même ». Très clairement, là on fait l'expérience, ça fait un mois qu'ils sont là, et on se rend compte qu'on accompagne pas comme il faut. Du coup pour une, elle s'adapte et pour l'autre, il ne s'adapte pas, donc ça pose problème. Et pour le coup, tu restes en retrait pour voir ce qui se passe, c'est ce que j'ai fait là, et tu te dis qu'à un moment il faut que tu intervienes.

**Blandine : Comment vous les avez recrutés les services civiques ?**

Valérie : C'est un binôme, un membre de l'équipe et un membre du CA, c'était quand j'étais en Tunisie. J'ai su après le retour de Tunisie qui c'était, ils ont fait toutes les démarches administratives, etc, mais c'est vite parti en sucette. Ils ont pas pris conscience qu'à un jeune de vingt ou vingt-deux ans, tu lui dis pas tu as carte blanche. C'est juste insupportable, c'est comme si on disait, tout est possible, mais il débarque dans un lieu particulier, et c'est pas vrai, tout n'est pas possible et c'est super insécurisant. Ils ont un festival à organiser et des référents, mais des fois dans la vie quotidienne de 9h à 17h, les gens ne sont pas disponibles, c'est pas pensé, pas anticipé sur les questions de : qu'est-ce que ça veut dire de débarquer dans une asso comme la nôtre ? Qu'est-ce qu'on peut jalonner comme truc concret ? Et ce qui émerge si tu ne fais pas le réceptacle de ce qui se soulève dans un problème comme ça, qui provoque le moment de dire bon, là ça cause trop dans les couloirs, il faut de l'espace collectif, sans les services civiques, pour qu'on puisse librement parler de ce qui en train de se passer et analyser le problème, que les ressentis puissent être aussi

nommés, pour arriver à se dire qu'est ce qu'on est capable de faire et de ne pas faire, avant d'être dans la solution radicale de il faut qu'ils vivent. Et bien ça ne se fait pas, parce qu'ils sont intégrés à l'équipe et en coordination tout le temps avec nous. Et si j'avais pas fait ça, on aurait continué jusqu'à un conflit, puisqu'il y a de l'agacement, j'entends des trucs assez forts. Et là ce qui a été violent pour moi, c'est que là j'ai entendu des trucs très moraux, « il est malhonnête », c'est pas des petits mots et c'est purement moral, « je ne pense pas qu'il dise ce qu'il pense vraiment », tu peux t'imaginer peut-être qu'il ne sait pas en fait, ce qu'il pense vraiment, là tu lui prêtes de l'intention ! Donc là il y avait besoin d'intervenir, pour moi c'était nécessaire.

### **Blandine : Et dans tes fonctions il y a de la coordination d'équipe ?**

Valérie : Oui, enfin, c'est dans mes fonctions et j'ai toujours essayé de m'en débarrasser. Parce que je crois que c'est un des trucs qui me fatiguent le plus, animer l'équipe salariée, la coordonner. Là où je déconne en fait c'est qu'il faudrait préparer ça vraiment. Animer ça, préparer. C'est à dire avec quelle méthode on prend cette question, hiérarchiser un ordre du jour pour pas que ça parte dans tous les sens, discipliner à des moments donnés pour rester centré sur le sujet ... et j'ai pas du tout envie de faire ça, donc je ne le fais quasiment jamais. En fait ça se coordonne quand même sans méthode, les infos circulent, parce que en même temps, je crois que les gens ont besoin de causer. Ça apporte aussi de la frustration parce que les 14 000 points mis à l'ordre du jour ne sont pas tous traités, mais qu'en même temps laisser libre cours à ce qui est en train de se dire et que si il y a besoin de creuser un aspect, et que quelqu'un a envie d'aller dans les détails et ben ça peut être bien aussi. Donc je ne sais pas en fait trop quoi en penser de ça. Il y a des moments où je me dis que c'est ma fainéantise, que ça m'arrange bien de faire comme ça, mais je pense que ça convient aussi à l'équipe en fait, sinon on aurait changé le système depuis longtemps, si c'était insupportable. C'est une journée tous les mois, quand même, et des fois on en rajoute entre. Ce temps-là il est pas déserté, les gens organisent leur temps de travail pour pas louper ce temps là, je me dis que ça doit quand même répondre à des éléments.

Après c'est jouer sur les attendus des uns et des autres aussi. Jouer c'est pas le mot, mais, dans l'équipe j'ai un collègue Serge, par exemple, qui est un formateur, en fait on est tous assez différents, et pour le coup, je crois que là je sais faire un peu le chef d'orchestre, au sens où les uns peuvent s'apporter aux autres, de manière très forte, y compris pour moi-même aussi dans le lot, me mettre comme instrumentiste aussi, à des moments donnés. Ça demande un peu d'énergie mais je pense que c'est important. En fait il y a même des moments où tu penses que ce n'est pas possible voire improbable que ces gens-là puissent fonctionner ensemble, tellement ils sont différents. T'as la vitesse lumière et t'as au contraire, si on pouvait reculer en marchant (rire).

### **Blandine : Comment tu t'y prends ?**

Valérie : Des fois ça peut basculer sur de l'analyse de pratiques : on est formateur ou animateur, et à des moments donnés on a des retours de comment ça s'est passé, comment on l'a vécu. On peut s'en tenir à l'ambiance était sympa, les gens étaient satisfaits, ... moi je me suis un peu gamelée à des moments mais je me suis rattrapée,... Et puis on peut s'arrêter sur ça veut dire quoi se gameler, qu'est-ce qui t'as insécurisé, pour que ça serve à tout le monde dans le décorticage. Et là il y a de la complémentarité, parce qu'il y en a qui ont des méthodes différentes pour travailler ça.

Du coup il y a des côtés où on va faire des fiches actions, on peut retenir ça comme plan d'action, etc, et puis il y a aussi qu'est-ce qu'on peut dire des postures de formateurs, en étant dans ce groupe de travail, en passant par qu'est-ce que ça m'apprend d'un public x ou y. Et ça c'est pas si évident,

par exemple on a une formatrice qui ne veut pas se désigner comme formatrice, elle dit je suis technicienne de formation.

**Blandine : Là de ce que j'entends de ta pratique de la coordination, c'est un outil d'action collective et d'auto-support pour travailler sur des compétences communes. Je reviendrai bien sur la notion de leader, tu m'as dit que tu ne te considérais pas comme un leader, parce que tu n'aimes pas les étiquettes, et c'est pour pouvoir changer de rôle ?**

Valérie : En fait d'une manière générale, ou en tous cas, à condition que je puisse en jouer et c'est ce que je fais en fait, des fois je suis directrice, des fois je suis formatrice, des fois je suis chargée de mission. Parce que selon le contexte et les gens avec qui je suis, ça va être plus pratique de dire que là je suis directrice, une vraie pure et dure. Et puis à d'autres endroits je vais plutôt être une responsable avec des fonctions de direction certes, mais où j'y mets un sens différent, en fait, tant que ça enferme pas. Là où ça me pose difficultés, c'est quand, mon équipe ou mes administrateurs m'imposent l'étiquette de direction dans une réunion avec des tiers, et là c'est toujours un moment difficile, j'aime pas ça. Après, j'esquive ou je fais un truc, mais plus pour dire « à quoi ça sert ? ». Disons qu'après ça met dans un jeu de rôle, et purement un jeu de rôle au sens théâtral, mais où tout est déjà organisé, donc tu n'auras même pas à surprendre le spectateur parce qu'il saura déjà que tu vas faire ta blague ou ta sortie, et même si tu ne joues pas ce rôle là, eux ils ont mis le filtre de : c'est une directrice donc ça va se passer comme ci comme ça. C'est une directrice, une femme, ça conduit à un effet d'accumulation de plusieurs filtres, et là pour déconstruire ...

Est-ce qu'on peut s'autoriser à mettre de côté nos étiquettes momentanément pour être sur ce qui nous intéresse là dans cette réunion, et d'entendre vraiment ce qu'on a à se raconter là dessus, il y a des endroits où c'est juste impossible.

**Blandine : Et Charles il est resté dans l'association ?**

Valérie : Non, il est pas du tout resté dans l'association. On avait eu un commun accord, sur le fait qu'il ne prenne pas de place au CA ni de fonction même déguisée dans l'équipe. Par contre, moi je voulais que la question de la transmission, de la prise de recul et d'éléments historiques, il fallait qu'il soit disponible pour ça. Mais plutôt sur ce qu'il me semblait important ou nécessaire au moment où ça se passait et ça a bien marché.

Moi j'étais clair de ce dont j'avais besoin, et sur les moments où je l'ai sollicité. Et lui s'est rendu disponible pour ça. D'entrée de jeu il y avait un cercle des responsables des associations au CREFAD, autres, donc Damien à Dasa, Christophe à Lyon, et moi, et puis Charles qui animait un peu ça. C'est là où je pense que le mot leader il est sorti par exemple. Ce n'était pas du tout mon mot, pas du tout dans mon vocabulaire, et je pense que ça a été nommé dans cet espace-là de responsables. Après il y a eu Lucie qui est arrivée et Mélanie de Pivoine, je me demande si c'est par leur arrivée à elles que cette question est arrivée, enfin qu'elle a été nommée. Lucie et Mélanie sont venues un peu compagnonner dans nos associations autour de la création d'activité, Damien les a accompagnées sur le terrain pour la définition du projet, pour qu'elles osent y aller, donc elles créent l'association et on leur propose « l'espace des responsables », ça s'appelait comme ça je crois, où on peut causer de nos pratiques. On utilise l'entraînement mental, parce que c'est une méthode plus ou moins partagée en terme de pratique, validée par tout le monde en tous cas, pour creuser des difficultés ou des situations personnelles liées à notre fonction de responsabilité. Et je pense que les filles qui venaient à deux, ça a posé question. Est-ce que l'on peut être deux responsables d'une même association ? Et là, la question du leader, elle est arrivée. Oui, on peut être plusieurs à

partager des responsabilités mais est-ce qu'il y a qu'un leader ? Est-ce qu'il y en a plusieurs ? Ça s'est braqué, il y a eu des rapports de forces, j'ai plus la mémoire précise mais c'est sûr qu'entre les filles et Charles il y avait du conflit générationnel probablement, culturel aussi. Et puis des goûts à la provoc', en même temps avec beaucoup d'affection quand même. Et moi je me sentais en totale incapacité, je voyais des choses, genre un réel objet de travail qui pourrait être intéressant mais j'étais pas du tout en capacité de faire ça à ce moment-là et à cet endroit-là. Je dis ça parce que aujourd'hui je pense que je peux le faire et j'ai déjà fait ça.

En fait tu repères quelque chose, et puis tu nommes ce qui est en train de se passer, et est-ce qu'on peut agir dessus, comment, ... Alors que dans ce groupe de responsables, je repérais mais trois heures après, ce que j'aurai peut-être dû dire à ce moment-là ... c'était par manque d'expérience un peu et puis on est quand même en présence de personnalités qui manquent pas d'air. Et puis ces lieux où je pose les valises, je vais pas m'impliquer pour travailler des objets concrets, pas pour animer. Là je pense que ça rejoint ma coordination d'équipe, j'ai pas envie de prendre une place d'animateur là-dedans. Donc tout ce qui va m'inciter à ça, va me faire reculer même quand c'est un problème de conflit.

**Blandine : Tu choisis ta posture et ton énergie dans chaque situation ? Tu n'es pas toujours avec ta casquette de meneuse, tu n'es pas un leader inconditionnel ?**

Valérie : Non, ça c'est pas possible. Je ne pense pas que tu puisses être leader au sens positif du terme, qu'il y ait un peu en vigilance, ..., de manière inconditionnelle et dans plein d'espaces différents.

**Blandine : Je ne parle pas de leader positif, mais plutôt de ta posture adaptable en fonction des situations.**

Valérie : Il n'empêche que là où c'est faussé c'est que, dans la coordination d'équipe, je reste le leader même si au moment où ça se passe ça ne se voit pas, quelqu'un de l'extérieur ne le verrait pas forcément. Mais, par rapport aux autres membres, si à la fin il y avait désaccord et qu'on avait besoin de voter, j'aurais voix prépondérante, je pense. Personne n'oublie que là je suis leader, et moi non plus. Alors que dans la rencontre des responsables, cette question-là est de fait écartée, puisqu'on est potentiellement tous des leaders, est-ce que dans cet espace là on investit ça ... ?

**Blandine : Est-ce qu'il y a un élément déclencheur du désir d'occuper une place de leader ?**

Valérie : Je ne suis pas sûre d'avoir des points précis dans mon parcours qui m'ont amenée vers. Ce qui m'a traversé l'esprit quand tu m'as posé la question n'a rien à voir mais j'ai envie de le dire. J'avais une relation amoureuse avec un jeune homme et qui me dit qu'aimer c'est rendre libre. J'ai trouvé ça insupportable quand il m'a dit ça. Pour moi, j'avais vingt ans, et l'amour c'était plutôt genre les menottes, au contraire, même si je m'en défendais. Et je vois un parallèle avec le leader sur la question d'offrir de la liberté, contrairement à ce qu'on pourrait croire. Le leader est là pour offrir de la liberté, dans une équipe. Je ne pense pas que tu puisses t'auto-décréter leader, c'est les gens qui te foutent dans cette posture-là. C'est le groupe qui, d'entrée de jeu ou par construction, va faire qu'un leader émerge, puis tout le monde oublie comment c'est arrivé. Je ne pense pas que tu puisses l'être spontanément par souhait. Pour moi je suis sûre que ça ne s'est pas passé comme ça que je n'ai pas décrété être leader. Tu t'en rends compte par petites touches... quand je me pose la question de pourquoi là il faudrait que je donne mon avis sur ... ? Vous pouvez pas décider tout seuls ? ... Pourquoi vous m'accordez une autorité pour prendre une décision ?

Pour revenir sur la notion de déclencheur, je pense que j'ai été consciente que j'ai eu à des moments donnés des places un peu... j'aurai pas dit leader à l'époque... J'ai été déléguée de classe, par exemple, dans un rôle que j'ai investi, c'est à dire que quand le prof de français tapait certains élèves, je disais à l'autre délégué, au prochain conseil de classe faut qu'on le dise. C'est juste que c'est un impressionnant de se dire ça. Et je l'ai fait, un peu la tête comme ça (*enfoncée dans les épaules et les cheveux devant le visage*), « et d'une manière générale le prof de français tape trop les élèves » (rire). Bien sur ça a tourné au ridicule parce que le prof s'est levé et a dit « oh ! c'est pas une petite tape qui va ... ». Je pouvais pas faire plus, je risquais pas d'aller plus loin. Et après dans la classe : « ah ouai ! tu l'as dit ! »... ça a changé quand même... il a continué à foutre des coups de pieds au cul, mais il était sous surveillance, il le savait. Pour moi c'est un des moments forts, où tu te dis que tu es capable. J'aurais pas dit leader c'est sûr, mais tu es capable de porter une parole, y compris auprès d'un pouvoir, beaucoup plus supérieur à toi ! (rire) C'est pas sûr que tu aies un résultat mais tu peux le faire.

### **Blandine : Quelles figures de leader as-tu rencontré ?**

Valérie : Ça peut être des gens de personnalité très différente. Je pense que globalement j'ai vu que des leaders hommes, mais je pense que j'étais aussi très orientée sur les hommes. Je suis née dans un monde d'hommes et j'ai des côtés très masculins aussi, ça me cause, c'est ma culture, et je pense que j'avais pas les bonnes lunettes pour regarder autrement.

Des leaders très charismatiques, tu vois bien que ça pourrait tourner vers l'adoration, d'autres leaders seraient fondus dans le décor, ça ne se voit pas, mais tu ne te trompes que c'est lui la figure d'autorité de l'espace. J'ai vu, par exemple, chez des curés, quand je travaillais au MRJC, dans la Haute Loire, il y avait une congrégation de prêtres, qui s'appelle le Prado, et où j'assistais. Ils m'avaient invitée en tant qu'animatrice, à venir à leur réunion de prêtres, qui était entre la prise de recul, l'analyse de pratiques, la lecture de l'évangile, ... C'était très surprenant, j'avais des codes, j'étais pas complètement larguée, sortant d'un milieu catholique, mais quand même, déjà c'était à 100 % masculin, j'étais la seule fille à 22 ou 23 ans. Mais j'avais des repères de comment c'était organisé, alors qu'a priori il n'y avait pas de hiérarchie, la hiérarchie c'est l'évêque et il est pas là. Ça se passait là sur un groupe d'hommes, et je me suis pas trompée sur qui était aux commandes sans être le chef. Et pas forcément celui qui a le bagage théologique le plus gros... donc là il y a un prêtre qui a été une figure d'autorité pour moi... Parce qu'il était capable de « et ben moi je vais leur montrer qu'on peut cultiver de la fraise à 800 mètres d'altitude » donc il faisait ça dans son jardin pour montrer à des jeunes que c'était possible de s'installer en tant que paysan en diversifiant sur la question agricole qu'effectivement que la filière était un peu pourrie mais qu'il pouvait y avoir d'autres productions faisables. Et il pouvait raconter que pour lui c'était encore une énigme de savoir, à propos de certaines paroles de Jésus Christ, et il citait des trucs ... (rire) sur comment s'approprier ces paroles là de l'évangile, comment je peux en faire sens dans ma vie quotidienne... ? Il disait ses doutes en fait sur ... Lui il incarnerait la figure du leader charismatique mais discret.

Alors que Steph, sur un autre registre, c'est un exubérant, y compris corporellement, y compris dans l'espace. Qui produit plein de choses, c'est un véritable moteur, pas du tout charismatique discret et ça lui jouait des tours. Ça pose problème quand tu ne veux plus être leader et que les gens t'ont reconnu que comme ça donc te pousse à ça, et ça produit des chutes.

### **Blandine : Est-ce que tu penses qu'un leader peut être sans charisme ?**

Valérie : Non, je pense qu'il y a une palette incroyable dans le charisme, il faut du charisme, il faut qu'il y ait quelque chose qui dégage, qui n'est pas de l'ordre des idées. Pour moi le charisme, alors je

n'ai pas définition particulière, mais on pourrait être sur une grille de lecture du corps, de la voix, en tous 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. Tu vois pour moi Damien, ça a été un leader sur Brioude sur la clé, là il n'est plus présent donc il ne l'est plus, et ça n'a rien à voir avec un Charles, au niveau posture, de façon d'être. Si je fais deux groupes je mettrais Damien dans le leader au charisme discret, et Charles dans le non discret. Moi je trouve ça intéressant de repérer qu'il y a une palette de possibles. Il n'y a pas un profil-type ou un parcours-type pour devenir leader, contrairement aux trucs de management où faudrait avoir fait ton profil psychologique avant, pour vérifier que tu pourrais bien l'être, ..., et je trouve ça plutôt rassurant cette diversité de possibles.

**Blandine : Tu penses qu'on choisit toujours d'être leader, ou est-ce qu'il existe des leaders qui ne peuvent pas échapper au leadership ?**

Valérie : Le leader avec l'expérience devient outillé, en termes d'analyse, de méthodes, de pensée, d'expérience, et je pense qu'il faut presque lutter contre ça si tu veux rester dans une place de participants strictes... Si en plus, l'individu est repéré comme leader et que les autres l'attendent à cette place-là, ça se complique, ... La personnalisation d'un rôle, ça dessert les projets, à mon avis, ...

**Cahors, le 20/04/2013**

## **Annexe 5 : Entretien avec Laure (co-actrice de la Meson)**

**B : Bonjour, est-ce que tu peux te présenter ?**

Je m'appelle Laure, je suis née en 81 à Toulouse dans le sud ouest, ... j'ai donc trente et deux ans, je vis à Marseille, je vis en concubinage, j'ai une enfant de bientôt trois ans, je travaille dans une association culturelle. Voilà présentation sommaire.

**B : parfait. Est-ce que tu peux me dire comment tu es arrivée dans cette structure ?**

à court terme ou de manière générale ?

**B : à long terme si tu veux**

c'est comment je suis arrivée à travailler dans le milieu culturel, en fait je baignais pas forcément dedans à priori, j'ai envie de dire que c'est une histoire de rencontres. Disons que j'ai bossé plus jeune par hasard et par des rencontres sur des projets de festivals, en tant que bénévole, alors que je m'orientais pas professionnellement vers là, et que j'ai mis du temps à comprendre que c'était un vrai métier. Du coup je suis allée à la fac après mon bac, j'ai fait des études qui n'ont rien à voir avec ça, genre socio, ... Et puis après je me suis orientée, toujours par hasard, parce qu'il fallait bien faire un truc, management du sport et des loisirs. Et de là j'ai rencontré des gens avec qui ça collait bien, et on a eu envie ensemble de monter un festival et de s'essayer à ce genre de truc. On a monté une asso de cirque également, on a fait plusieurs événements autour de la musique actuelle, du raggaï, et après j'ai enchaîné des saisons. Pareil je connaissais un type qui faisait du théâtre, qui bossait en saison pour la CCAS (comité d'entreprise d'EDF GDF) j'ai commencé à faire des saisons là dedans pour gagner des sous et pour pouvoir voyager. Du coup c'est à ce moment là que je me suis dit, attends, tu vas pas continuer à faire des saisons comme ça ad vitam æternam, et j'avais pas du tout envie de bosser directement, je me suis dit je vais reprendre mes études, et là j'ai commencé à chercher effectivement quelque chose qui avait à voir avec le spectacle, avec du travail artistique, et je suis arrivée en médiation culturelle de l'art à Marseille. Et à partir de là, j'ai enchaîné des stages, j'ai commencé à connaître un peu les politiques culturelles du coin, à me forger une certaine expérience dans le boulot, à me positionner aussi moi, professionnellement là dedans, et puis j'ai bossé dans les arts de la rue, et maintenant je suis dans la musique. Plus précisément c'est des rencontres, du bouche à oreille, du réseau quoi.

**B : et comment tu es arrivée plus précisément à la Meson ?**

j'ai été coopté.

**B : c'est à dire qu'une personne de l'intérieur de l'équipe t'as présentée ?**

c'est ça. Elle m'a présentée à l'équipe parce qu'ils cherchaient quelqu'un, qui convenait dans une certaine mesure à mon profil, et du coup ça me disait bien de bosser avec la personne en question qui me cooptait. Et je suis rentrée dans la structure comme ça, sans connaître les autres membres de l'équipe.

**B : et comment ça s'est passé ? Qui c'est que t'as rencontré ? T'as eu un entretien ?**

j'ai eu un pseudo entretien d'embauche, avec la présidente de l'association, le directeur, et la personne qui m'a fait entrer dans la structure, et qui avait un poste plus ou moins administration, et la personne dont je reprenais le poste, qui travaillait dans la communication, mais pas uniquement, qui avait d'autres missions dans cette structure dont les charges devenaient trop importantes au niveau du temps, donc ils cherchaient quelqu'un pour reprendre le poste de communication dans sa globalité.

**B : et depuis est-ce que tu peux raconter ton évolution dans la structure ?**

ça fait un an et demi que je suis dans cette structure là, ... comme tout le monde, t'as besoin d'un certain laps de temps pour prendre tes marques, laps de temps qui a été relativement court. Il y a eu une sorte de passation qui a été effectuée par la personne de l'équipe, mais bon. C'était un peu particulier comme cette personne là était interne dans la structure et y restait, c'est à dire que c'était pas un remplacement. C'était une création de poste mais sur un poste qui était déjà assumé à moitié par cette personne là, donc c'est une passation qui s'est fait plus ou moins efficacement quoi. Disons que ça a un peu, il y a eu une passation très technique, on va dire, et après ça s'est fait sur du long terme quoi. Disons que d'emblée, ... j'ai capté que le poste de communication dans cette structure là était très, ... qu'on en attendait de l'efficacité, plutôt un aspect technique en fait, ... et que c'était pas un poste qui faisait partie d'une réflexion globale comme ça devrait être dans l'idéal, sur ce genre de structure, à savoir que on envisage la communication comme quelque chose qui vient après, qui vient soutenir le projet. Mais il n'y avait pas à l'époque une réflexion globale qui faisait partie de l'association et du projet quoi.

**B : aujourd'hui ça donne quoi alors ? Après un et demi ?**

aujourd'hui moi j'ai pris mes marques. Ce qui a changé c'est que c'est devenu un poste à part entière avec une réflexion plus globale. C'est à dire que la communication ne vient plus se poser à la traîne des projets, mais fait partie de la construction des projets quoi. J'ai l'impression, en tous cas ça tend à devenir ça.

**B : et ça tend à devenir ça parce que c'est comme ça que toi tu envisages le poste ? Ou parce que les personnes ont pris consciences que la place de la com a pris une place ?**

Ben moi, je suis pas chargée de com à la base, donc ça j'en ai pris conscience petit à petit, c'est pas quelque chose que j'ai voulu imposer à la structure en disant qu'il fallait absolument faire comme ci comme ça, lalalala. Il y a effectivement des choses que j'ai pressenti en arrivant en me disant, bon OK, effectivement, il y a des problèmes d'identité, il y a des choses incohérentes, des trucs qui sont fait un peu à la va vite parce qu'il faut le faire quoi. Il y avait une notion d'anticipation qui était assez peu présente dans la prise en compte de la com. Maintenant eux de leur côté sentaient bien qu'il y avait un manque et c'est pour ça qu'ils ont créé ce poste là. Donc ça a été une prise de conscience ..., je parlerais pas de prise de conscience, ça s'est fait de manière empirique comme tout se fait de toutes façons à la Meson, quoi. C'est à dire que ça se crée au fur et à mesure, et moi me formant également à ce poste là, et acquérant de plus en plus de compétences là dedans, j'envisage la com de manière plus globales dans les projets, et j'essaie que ce soit le cas pour la direction également et le reste de l'équipe, c'est pas toujours évident, ... mais c'est ce vers quoi ça tend quoi, maintenant il y a pas eu, ... disons qu'ils arrivent maintenant à comprendre que la com fait partie entièrement d'un projet, et que ça peut même définir l'identité d'un projet une

communication, et que c'est pas juste là pour vendre de la place ou faire un flyer pour soutenir une promo.

**B : c'est quand même un changement fondamental ?**

c'est un changement fondamental mais qui se fait pas de manière complètement révolutionnaire, ça prend du temps. Mais qui s'instaure. Donc voilà le changement il est là, il se joue là.

**B : qu'est-ce qui te fait plaisir dans le fait de travailler à la Meson ? Quelles sont tes motivations à être là ?**

alors mes motivations à être là, ça a toujours été, à la base, mes motivations dans n'importe quel boulot de toutes façons quoi : c'est déjà d'être satisfaite du travail que je fournis, c'est à dire que j'essaie de faire les choses convenablement, bien, de manière réfléchie, en essayant d'être le plus cohérent possible, de pas faire des trucs à la va vite, et après, moi ce qui m'intéresse là dedans c'est d'évoluer, de découvrir des manières de bosser aussi différentes, découvrir des personnalités qu'elles soient artistiques ou pas dans le boulot quoi. Et d'essayer de rester curieux.

**B : et qu'est-ce qui te fait plaisir ?**

moi, ce qui me fait plaisir en vrai ? C'est d'avoir un résultat visible de mon taf, c'est ça qui m'éclate un petit peu dans la com, c'est que du coup quand tu sais que tu t'es levé le cul ... comme un barjo, que t'as bossé comme un taré et que tu vois la salle pleine, bah t'es content, parce que tu sais que si t'avais fait ton travail moins bien, que si tu l'avais bâclé, que si tu n'y avais pas mis un peu de cœur et un peu de conscience, ça aurait foiré. Ce qui fait plaisir aussi c'est la reconnaissance que tu peux avoir dans ton travail, ça fait plaisir, ça motive pour avancer, t'entendre dire que t'as assuré, que ça s'est passé, parce que t'y as mis ta patte, t'as réussi à exprimer quelque chose là dedans.

**B : ça tu l'as à la meson ?**

oui de temps en temps oui

**B : par qui ça te vient ?**

malheureusement à la Meson assez peu par les artistes, un petit peu par l'équipe, et puis moi (rire), quand je suis contente de mon travail, je me le dis, ça suffit pas, mais c'est déjà pas mal, parce que je place la barre assez haut, donc quand je trouve que je fais de la merde, je me le dis aussi.

**B : dans l'équipe ça arrive par qui ?**

par la hiérarchie, par les collègues et par la hiérarchie, ouai

**B : et ça fait plus plaisir quand c'est qui ?**

ça fait pas plus plaisir finalement quand c'est la hiérarchie que quand c'est les collègues, parce que une des collègue que j'ai c'est une amie donc ça vient d'elle ça fait plaisir parce que ça touche à d'autres choses. Quand c'est l'autre collègue avec qui j'ai pas de liens hiérarchiques, ça me fait

quand même plaisir parce que c'est elle qui occupait mon poste juste avant, donc il y a un rapport particulier. Et quand c'est la hiérarchie, c'est effectivement plus gratifiant peut être, ... voilà

**B : c'est une plus grande reconnaissance parce que c'est des gens qu'on plus de poids ?**

est-ce que c'est une plus grande reconnaissance ? ... c'est pas plus pour eux que je bosse que pour les autres dans la boîte, mais c'est eux qui représente la boîte. C'est ça, j'ai pas le sentiment de plus bosser pour la présidente ou le directeur, je travaille pour l'asso, et l'asso c'est tous les membres qui la composent, et les artistes y compris, finalement, est-ce que ça me ferait pas plus plaisir que les artistes disent t'as assuré, je pense que ça me ferait plus plaisir que ça vienne des artistes que la hiérarchie, parce que c'est plus directement pour eux que je bosse au final. Donc non, le plaisir ne vient pas plus de la reconnaissance hiérarchique que du reste, en fait.

**B : je vais te demander de dessiner le groupe, l'équipe ...**

ah putain ! Je dessine super mal quoi ...

**B : non mais tu fais des ronds, et des liens entre les gens, tu dessines la hiérarchie en fait, et tu la commentes, et tu te places au milieu de ça**

d'accord, OK ... je vais commencer par lui, c'est le directeur, il est là, je lui fais des cheveux un peu comme ça et un sourire un peu narquois, et une casquette ... là je vais caler la présidente ici, parce que effectivement elle a un rôle de chapeutage sur tous les projets, donc c'est celle qui a la vision la plus globale sur la structure son historique, et son fonctionnement, donc elle est plutôt plus haut que le directeur, le directeur est là. Lui finalement, je l'envisage à peu près au même niveau que nous par rapport à son poste, mais seulement quand même à part. Ça c'est moi, ça c'est Adèle, la personne qui s'occupe du suivi de production, de la compta et tout, qui avait le poste de com avant moi, là je mets Blandine, qui a un poste un peu à part, et là je mets Thomas, je le mets à côté de moi, au même niveau. Je le mets au même niveau parce que ... donc en fait tous ces quatre là, je les mets au même niveau, au même niveau que Patrick, seulement lui il est à part, là il y a des liens comme ça, tac, tac et des liens comme ça aussi, toujours en allers-retours, comme ça, sacré bordel, et là on voit bien que c'est un sacré bordel.

**B : pourquoi tu le sépare Patrick ?**

Je le sépare parce que il est directeur de la structure, et que il entretient des rapports interpersonnels entre chaque membre, sur leur fonction et leur compétences distinctes, ces personnes là sont, mine de rien, dans l'exécutif, mais sont quand même dans de la prise de décision, et dans de la concertation. C'est à dire, pff, il y a des allers retours qui se créent dans chaque poste. Par exemple ce poste là (Adèle) est plus dans l'exécutif pure, le mien je ne l'envisage pas dans l'exécutif uniquement. Celui Thomas, mon binôme, c'est pareil.

**B : Mais, tu mets tout le monde dans le même niveau quand même ?**

ouai, le poste de Adèle est de plus en plus que sur de l'exécutif, de moins en moins sur de la création, ou de la prise d'initiative ou ce genre de choses, et elle n'intervient pas forcément ... en gros ces personnes peuvent intervenir dans la base du projet, Adèle effectivement de moins en moins. Voilà.

Patrick est à part parce que c'est lui qui donne l'impulsion, qui est censé la donner, et la direction, enfin la direction dans la manière je l'envisage moi.

**B : Et Charlotte, la présidente ?**

en fait j'aurai pu les mettre au même niveau, et je l'ai pas fait parce que elle, en fait c'est la seule manière dont je peux la positionner pour expliquer le fait qu'elle a un rôle de globalité, pour moi le fait qu'elle soit au dessus ça traduit la vision globale qu'elle a sur la structure. C'est pas nécessairement dans ... c'est dans de la direction, elle donne des caps, elle est à l'impulsion de certains projets, c'est elle qui décide de des équipes avec lesquelles on travaille. Pas uniquement, mais elle est souvent à la base de ça. Comme Patrick, lui, de manière plus artistique, puisque c'est lui qui est en charge des choix artistiques, de la programmation artistique de la salle. Pour autant lui n'a peut être pas cette vision globale sur la structure. Elle, elle intervient à tous les niveaux.

**B : elle intervient sur la programmation ?**

... dans les choix de programmation non, elle intervient pas dessus, ...

**B : du coup ils ont chacun leurs espaces de compétences et d'action ?**

oui,

**B : pourquoi celui de Charlotte serait plus global ?**

parce qu'elle intervient à plus de niveaux, sur tous les champs, sur tous les autres champs que la programmation. Et encore que, ça lui arrive de programmer mais comme le reste de l'équipe. Pour moi elle aussi à la base de l'historique de la Meson, au niveau de la programmation aussi, donc du coup, c'est certainement elle qui a le plus de vision globale parce qu'elle intervient sur plus de champs que Patrick.

**B : OK, est-ce ...**

mais on verra que quand même ils sont un tout petit peu dessous de Patrick (les salariés). On notera qu'on est tous là face à lui,

**B : c'est l'ennemi tu crois ?**

non, c'est parce qu'il a une manière de bosser très individuel quoi.

**B : alors que les autres sont plus collectifs ?**

oui, les autres ont peut être une conscience plus aiguës, que les uns sans les autres ça ne fonctionne pas, plus dans l'idée de maillons, de chaîne, de cercle. D'ailleurs j'ai redessiné un cercle par dessus qui englobe l'équipe et Charlotte.

**B : donc il y a le groupe et l'individu, heureusement que dans le groupe un homme est arrivé, parce que ça ferait un groupe de femme contre un homme ...  
donc ensuite est-ce que tu peux m'expliquer comment l'action, l'exécutif est organisé là**

**dedans ? Mais je voudrais déplier de la décision à l'action, alors peut être qu'il faudrait commencer par les décisions ?**

oui, alors du coup les décisions, moi comment je vois les choses. La Meson c'est particulier, il y a beaucoup de projets, donc il y a beaucoup de configurations. Mais d'une manière générale, les impulsions et les décisions sont prises par plutôt la direction, Patrick, par exemple. Faire un nouveau projet, monter un nouveau festoche, faire une programmation hors les murs, partir sur un nouveau truc. Tout ce qui est nouveau d'une manière générale ça vient de Patrick. Donc après il y a deux configurations. Soit lui, il a bien le truc dans la tête, on en discute en équipe, en tous cas lui dit qu'on en discute en équipe, et là on s'aperçoit que c'est entériné, donc on a un rôle plutôt exécutif dans le machin en essayant coûte que coûte d'y mettre notre patte et de faire prendre conscience qu'il y a des choses à voir, et à réfléchir vraiment en commun pour que ça ait de l'ampleur, pour que ce soit efficace, et porteur pour la Meson. Et après la deuxième configuration, où l'impulsion et la décision est prise, et à l'épreuve juste de son équipe, le directeur s'aperçoit que c'est pas faisable. On lui dit attends, c'est pas possible, on peut pas travailler comme ça, ... dans ce cas le projet se transforme, il évolue voir il avorte.

Parce qu'il y a une prise de la réalité des choses au moment où il le met en forme, en mots. Parfois ça a l'air très clair dans son esprit, et quand il le met en forme à notre contact, des choses surgissent et là on voit qu'il y a des incohérences, ... Après, si on prend le cas où ça se met en place, ben comme dans toutes les équipes on essaie de se mettre des rétroplanning en tête, de faire quelques réunions dans la mesure du possible, ... la plupart du temps après ça se transforme, parce qu'on a très peu de temps en collectif, de partage et de construction collective.

Après pourquoi ? Parce que il y a un manque de ... de ... de volonté, mais je sais pas si c'est pour conserver une concentration du pouvoir décisionnel, ou un manque de volonté parce que ça implique de travailler différemment, et que fondamentalement je pense que Patrick, le directeur n'est pas convaincu de la plus value que ça peut être, parce qu'il est fondamentalement individuel dans sa manière de bosser. Il a vraiment le syndrome du créateur : j'ai pensé à ça, j'ai réalisé ça, j'ai fait ça, et que à partir du moment que ça se co-construit dire « j'ai fait ça » c'est plus possible.

Je pense qu'il y a un truc qui se joue là dedans. C'est à dire que c'est un travail qui est fondamentalement lié à sa personnalité, à son rapport à lui-même, à son rapport à la ville, à son rapport à la société, à son rapport social, ça le constitue en tant que Patrick d'être directeur de la Meson, et du coup son rapport à l'ego est fondamental quoi. Donc ne plus pouvoir dire un jour c'est moi qui ait fait ça, c'est assez déstabilisant pour lui. Et quand on part du principe que c'est de la co-construction, du travail en équipe, fondamental, de l'échange, on part du principe qu'on se nourrit, qu'on avance ensemble, qu'on s'écoute les uns les autres, qu'on a chacun quelque chose à amener dans ce projet, et ben du coup ça t'enlève un peu de paternité dans un projet, et ça s'est pas facile pour tout le monde.

**B : et comment tu situes Charlotte dans les prises de décisions ? Dans l'organisation, l'action. Parce que là tu as parlé de deux configurations, c'est à dire une configuration où le directeur amène un projet, qui est possible et donc il y a une co-construction après sa grande idée de créateur, ou un moment donné quand il le formule il s'aperçoit bien que l'équipe ne suit pas, et donc il remballe ou il réaménage ...**

en général, on remodèle ensemble, quand même plus ou moins, ou il réaménage un peu de son côté.

**B : il passe en force ?**

euh... non, je l'ai jamais vu passé en force, j'ai jamais ressenti un passage en force, non. C'est là où justement le rôle de directeur est plus ou moins assumé de toutes façons de sa part.

**B : et est-ce que tu peux articuler avec Charlotte ?**

Ben Charlotte, c'est particulier, elle a un mi-temps sur la structure, elle est manager du groupe Kabbalah, le groupe le plus important que l'association a en production, elle a un rôle, enfin disons, Charlotte de toutes façons elle passe pas en force, elle est dans le décisionnel, mais dans un décisionnel plus technique, plus sur de la compétence, elle est pas sur du décisionnel artistique, de projet, pas tant que ça quoi. Donc du coup elle se sert réellement des forces vives qu'elle repère, que ce soit dans la structure ou aux alentours et elle se sert de ça pour avancer dans les objectifs qu'elle se fixe elle personnellement. Mais dans sa manière de bosser c'est plus partagé, disons qu'elle a cette conscience que de toutes façons au contact de l'autre ça se transforme. A partir du moment où elle se sert des compétences des autres de leurs idées, de leurs univers, où elle va chercher ces trucs là, elle accepte dès la base, que son projet, sa vision va se transformer dès ce contact là. Et ça c'est une manière de travailler qui est fondamentalement différente, donc ils sont complémentaires, ils ne travaillent pas du tout de la même manière. Patrick cette acceptation là il ne l'a pas. Je pense qu'il aimerait quelque part, parce que ça transparaît dans ce qu'il exprime, mais il a pas ce postulat de départ. Charlotte a ce postulat de départ, que au contact de l'autre ça va bouger et c'est bien que ça bouge, parce que c'est comme ça qu'on avance. Je sais pas si j'ai répondu à la question.

... Ah, le lien entre les deux, ... le lien il est tenu parce que déjà c'est un couple à la vie réelle, ça, ça facilite pas les choses d'un certain abord et puis ça peut les faciliter aussi par ailleurs. Disons que l'un et l'autre se tirent, il y a certainement du compromis qui se noue, enfin ... je sais pas trop, est-ce qu'il y a vraiment du compromis dans un dialogue entre Patrick et Charlotte, oui il y a des choses qui sont de l'ordre du compromis. Charlotte, effectivement, qui va un peu faire le tri, un peu réorienter les choses, les remettre dans un certain ordre, sur certains rails, en écoutant Patrick toujours. Je pense que Patrick l'inspire quand même, mais qu'elle est plus à l'écoute des gens donc elle sait mieux s'entourer et elle sait mieux ...

B : mais du coup dans cette différence, moi ce qui m'intéresserait de comprendre c'est ...  
(coupure, changement de bar)

**B : bon j'ai perdu ma question. En fait tu as défini et Patrick et Charlotte dans leur manière de fonctionner avec le groupe, et ce qui m'intéressait de savoir c'était la différence qui pouvait y avoir au niveau hiérarchique. Je voudrais que tu me décrives deux situations de décisions, une situation concrète insatisfaisante et une situation de décision satisfaisante.**

oui, alors précisons déjà que entre les deux, du coup il n'y a pas vraiment de rapport hiérarchique entre la présidente et le directeur. A priori, pas de rapport hiérarchique, néanmoins j'ai quand même mis Charlotte au dessus, la présidente au dessus. C'est pas tant dans un rapport hiérarchique que pour moi, une compétence en fait. Je l'ai mise au dessus de nous, parce que pour moi c'est elle qui rassemble la compétence la plus diffuse, voilà, et du coup entre les deux il y a pas de ... disons que c'est pas Charlotte qui va imposer des projets ou des choses comme ça, elle va imposer peut être des visions, une manière de bosser, c'est pour ça que je dis qu'elle plus technicienne en fait. Imposer une manière de bosser, une méthode, une ouverture, des choses comme ça, mais pas imposer un projet cousu main en tous cas. Patrick serait plus dans l'imposition de projet.

**B : en fait on peut partir soit sur les décisions, soit sur vraiment toi ce que tu trouves de positif et de négatif dans ta manière de bosser avec Charlotte, qu'est-ce qui te gêne ? Ou t'opprime ?**

en fait ce qu'il y a de négatif dans la manière de bosser avec Charlotte, c'est peut être le manque de clarté sur justement la position des uns et des autres dans ces histoires là. En même temps, on comprend quand on bosse avec elle que la place que tu as dans les projets, et dans les décisions, c'est celle que tu te crées, disons qu'avec Charlotte il y a l'espace pour ça. Donc ça serait le négatif et le positif en même temps. C'est assez flou, elle ne le pose pas de manière tangible, formulée très clairement, mais elle donne la place aux gens qui veulent la prendre. Ce qu'il y a de positif dans cette démarche, c'est que plus tu te sens à l'aise dans les projets, dans la structure dans ta manière de bosser, plus tu peux être un poste plus décisionnel, plus autonome, plus créatif quoi. C'est un cheminement, elle laisse une place dans un cheminement personnel dans les projets.

**B : Ce qui fait que quand toi tu bosses avec elle, et avec d'autres gens, la place des autres restent floues ? Ça a un impact sur ton travail ?**

ouai, ... ouai, ...

**B : tu peux me décrire une situation concrète de ça ?**

une situation concrète ? Je suis censée occuper un poste de responsabilité, responsable de la communication, et pour autant les relations clés, c'est elle qui les a.

**B : est-ce que tu peux entrer de manière concrète dans le projet ?**

concrètement, sur la sortie d'album de Kabbalah, j'ai pas de rapport direct avec certains interlocuteurs comme le costumier, comme jusqu'à présent les attachés de presse, comme les personnes qui entourent le projet avec qui je vais être amenée à collaborer. J'ai pas de relations directes dans le choix, ou dans la collaboration, mais encore une fois ça tend à se transformer, et à évoluer. C'est à dire qu'au fur et à mesure que moi je me positionne là dedans, je prends une place dans les échanges de plus en plus importante. C'est plus du cheminement quoi parce que, par rapport au groupe, par exemple, c'est elle qui manage le groupe, c'est elle qui a des rapports privilégiés dont amicaux avec certains membres du groupe, il y a des limites que je ne peux pas outre passer, je peux pas décider par exemple d'avoir une réunion opérationnelle avec les membres du groupe sans que elle soit décisionnaire de ça. Voilà, ça c'est pas possible.

**B : elle a une place centrale, ce qui fait que tu ne peux avoir une autonomie avec ...**

avec certaines personnes. Après une autre difficulté aussi, c'est pas des points négatifs, c'est des contraintes, c'est qu'elle n'est pas à temps plein sur cette structure, donc ça pose des contraintes de temps et d'organisation du travail, qui donne un sentiment que dans mon boulot, je suis la plupart du temps obligée de m'adapter, de me contraindre à son organisation du travail à elle. Donc là dedans il y a moins de liberté. En même temps elle a un rôle central, une position centralisateur, catalyseur, donc faut aller piocher là dedans, et retirer ce que tu as à retirer et faire ton bordel avec.

**B : est-ce que tu as développé des stratégies, ou une manière de faire qui dépasse le cadre du travail ?**

oui, qui dépasse le cadre du travail bien sur, après c'est pas de la stratégie. Au niveau stratégique, c'est tout simple, à partir du moment où elle a fait des choix, toujours plus ou moins en concertation avec l'équipe de com, je tends à reprendre les rennes des échanges de plus en plus rapidement. Là, pour elle, sur les dernières rencontres, il n'était pas envisageable que je n'y sois pas. Quand on a rencontré, l'éventuel futur graphiste du projet, j'étais à la rencontre de base, quand on a rencontré l'éventuel futur chef de produit, attaché de presse, j'étais à la rencontre de base. Je suis de plus en plus associée à la base de la conception des collaborations, la structuration des collaborations futures. Ça évolue vachement donc moi je me sens plus à l'aise là dedans maintenant. Cette problématique de positionnement tend à vachement évoluer ces derniers temps.

**B : est-ce qu'il y a des personnes à qui tu n'as pas du tout accès ?**

ouai, mais après c'est parce que moi je me bloque aussi, maintenant j'ai fini par l'appréhender comme une chasse gardée, donc j'y vais plus. Par exemple le groupe, j'y vais pas. J'ai pas de discussion avec le groupe en dehors de Charlotte, parce que d'une part c'est très très complexe et j'ai pas envie de me mettre dans ce bourbier là. Et j'attends d'elle qu'elle clarifie les rapports, et son rapport hiérarchique par rapport au groupe pour que je puisse évoluer de manière plus confortable, ça la fait bondir quand je dis ça, mais de manière plus confortable, en tous cas, plus clair quoi. Et ça c'est pas demain la veille.

C'est à dire que dans sa manière de bosser, elle a quelque chose qui est assez déstabilisant, c'est que elle a beaucoup beaucoup de mal à trancher, c'est-à-dire qu'elle a, mine de rien, un rôle de direction là dedans, là je parle de Kabbalah, c'est elle qui donne les impulsions, les caps, toujours en concertation. Mais le fait qu'elle se nourrisse énormément de gens, elle a du mal à poser les choses et à statuer, et à poser des jalons. Charlotte pose des jalons avec beaucoup de difficultés, donc du coup on a toujours du mal à avoir une assise, une base sur laquelle se reposer, parce que c'est très mouvant, ça change beaucoup, que les allers-retours sont lents. C'est une manière de bosser qui est très particulière, et ça rejoint le truc de moi, me caler sur cet emploi du temps là, alors que d'une manière générale, je ne suis pas portée à travailler de cette manière là sur des latences comme ça. Pour moi c'est pas efficace, c'est pas une manière de travailler efficace. C'est très bien de se nourrir des gens, des rencontres, de se remettre en question, d'évoluer, sauf qu'à un moment faut poser des jalons pour aussi envoyer l'équipe derrière.

Pour moi un poste de direction, et là on en vient au cœur du poulet, c'est vraiment quelqu'un qui réussit à donner des directions claires, globales, mais claires, et qui réussisse à amener une équipe dans un chemin de fer, et après à chacun de poser avec leur compétences, leur personnalité, leur manières de faire, avec tout ce qu'ils peuvent amener dans le projet, les points d'accroche qui vont faire que le projet évolue et avance, surtout avance. Donc un directeur est là pour réellement donner un cap, pas dire oui ou non, ceci et cela. Un directeur pour moi c'est tout sauf ... ça peut être de l'arbitrage, mais c'est pas le fondement d'un poste de direction.

**B : pour toi elle fait de l'arbitrage ?**

non, elle, elle donne des caps, elle en donne plein, trop, et puis elle attend de je ne sais pas qui qu'il arbitre, mais elle arbitre finalement assez peu. Elle est juste dans le fait qu'elle donne des directions sauf qu'elle n'arbitre pas et que ... pour moi elle est plus proche de ma vision de la direction quand même. Sauf qu'il y a un défaut de suivi, un défaut d'arbitrage, de confortation, je sais pas si ça se dit, de conforter ce qui est donné, ce qui est posé. On conforte, on avance tac. Là où elle se perd c'est dans la gestion d'équipe, des ressources humaines, du collectif.

## **B : c'est quoi l'impact de cette difficulté ?**

l'impact c'est que ça va dans tous les sens.

## **B : les projets se réalisent pas ?**

les projets se réalisent pas ou pas bien, mettent du temps, ça va peut être potentiellement dans le mur, t'as une équipe qui s'essouffle, qui ne sait pas où elle va. C'est quand même le problème, à donner trop de caps finalement tu en perds le nord, quoi, tu ne sais plus dans quelle direction tu vas. Elle, elle donne le cap. Patrick, là dedans, serait plutôt celui qui arbitrerait, il a plus un rôle d'arbitrage, mais lui donner les caps il sait pas par contre. Il donne un cap, le sien et la plupart du temps c'est foireux. Mais le fait qu'ils soient ensemble ça fausse énormément les rapports, elle donne plusieurs caps, et après elle manque d'un relais sur de la coordination, de la méthodologie, de posage de jalons, de coordination d'équipe. Voilà, c'est mon analyse. Après, si on parle de plaisir de travailler, effectivement, il est plus plaisant, même si c'est foutraque, et que ça part dans tous les sens, et même si c'est très complexe de se positionner là dedans, c'est quand même plus agréable de travailler dans cet espace là qui est donné, que dans quelque chose d'arbitrer de manière totalement aléatoire par des coups de tête, des choses très liées à de l'ego, très liées ... des choses qui n'ont pas de sens commun, Charlotte travaille quand même plus sur du sens commun, elle va chercher les gens pour ce qui sont où ils sont, elle ne te parle pas des choses par hasard, elle sait ce que toi tu peux amener dans le truc, voilà.

## **B : est-ce qu'il y a des moments où dans ta collaboration avec Charlotte, sur une situation concrète, tu t'es arrachée les cheveux ? Ce qui m'intéresse de savoir c'est à quel moment tu subis une sorte de pouvoir qu'elle aurait ?**

euh ... quand est-ce que ça m'aurait vraiment gonflé, où je me serais sentie contrainte ? Obligée de me faire un truc tout en sachant que c'était pas la bonne chose à faire. Parce que c'est ça la pire contrainte, faire quelque chose alors que tu sais que c'est pas ça qu'il faut faire, faire quelque chose où toi tu n'as pas d'enjeu, ça correspond pas à ta manière de bosser, tes valeurs, à ce que tu défends dans ton taf. Je crois qu'avec Charlotte c'est jamais arrivé. Parce que tu peux t'arrêter et lui dire non, là c'est n'importe quoi, je le sens pas comme ça, ... avec Patrick c'est déjà arrivé par contre.

A priori j'espère que ça n'arrivera plus. Le type il te balance un projet avec une échéance pourrie, toi tu sais que tu vas pas avoir le temps de bosser correctement, que t'es déjà pris par beaucoup de choses, que lui n'a pas du tout conscience de ce que ça représente au niveau de ton taf, donc en plus tu te sens dévalorisée dans ton travail, parce qu'il est capable de te sortir, ben c'est bon ça prend 5 minutes ce genre de trucs. Tu lui dis ben non ça prend pas 5 minutes, c'est pas comme ça qu'on travaille, et c'est arrivé plusieurs fois, sur des dates qui se calent au dernier moment, sur des festivals qui sont décalés, ça arrive quand même très fréquemment. Sur un festival décalé, tu t'es cassé le cul pour préparer une communication qui finalement tombe à l'eau, donc ça c'est des heures de taf qui tombent à l'eau. Et on te répond tout sourire que c'est bon, tu vas pouvoir t'en resservir en changeant la date. Sauf que toi t'as contacté la presse, tu travailles avec des graphistes, et donc t'es pris dans des étaux, dans des réalités budgétaires qui font que tu travailles avec des gens à moindre coût, tout un tas de trucs, que de toutes façons t'es pas à l'aise, tu vas galérer, et que ça va être désagréable pour tout le monde. Donc c'est vraiment pas valorisant pour ton boulot, et ça fait chier. Charlotte, elle m'a jamais fait un coup comme ça, mais après c'est parce qu'elle n'est pas dans la programmation et qu'elle est moins décisionnaire de ce genre de choses, et qu'elle a une position plus confortable dans un certain sens... ?

**B : Et il y a de l'évolution ?**

ben il y a eu une évolution ... plus ou moins. J'ai l'impression quand même qu'il entend les choses. Que avant, je l'entendais dire, ça, ça prend deux minutes, et il y a pas besoin de grand chose, je pense qu'un tout petit peu il prend conscience de ça, et encore que... là on est tout début avril, il vient de décider comme une envie de chier la semaine dernière, qu'on allait caler un festival mi mai, ça me donne un moi et demi pour préparer le truc, je sais que si je veux faire les choses correctement ça va être très compliqué. Et que ça va être encore à la va vite, qui n'a pas trop de sens pour moi, qui ne va pas être très excitant, très intéressant. Maintenant je me sens un peu plus à même de dire, ça c'est possible, ça c'est pas possible. Il est pas obtus, il entend quand même.

**B : et au niveau structure associative, en deux mots, CA, bureau ?**

il n'y a pas de CA, il n'y a pas de bureau. Donc c'est effectivement très concentré. Disons que dans toutes les assos où j'ai travaillé jusqu'à présent il y avait un CA, plus ou moins fantoche, mais il y avait quand même une conscience des équipes, et des directeurs avec qui j'ai pu travailler, une conscience d'une entité supérieure, consultative. T'as quand même des comptes à rendre, c'est un projet qui convoque des personnalités dans un CA pour ce qu'elles sont, pour ce qu'elles représentent, les compétences, les places qu'elles occupent, dans la politique culturelle locale, ou dans certains jobs qui ont attiré directement à l'activité de l'asso, qui font que il y a un regard qui est porté, une consultation qui est demandée et une conscience de non pleins pouvoirs. Que quand on décide de créer un poste, on ne le décide pas au saut du lit, un matin, et que tu dois en référer, et qu'à partir du moment tu dois en référer à quelqu'un ça permet de te poser la question différemment, et ça permet de le formuler à un collectif, dans une assemblée, et de le soumettre au vote.

C'est quand même la base, même si la plupart des assos pour qui j'ai bossé fonctionnaient avec des CA complaisants, qui n'allaient pas s'opposer à une décision, mais il y avait quand même des allers-retours. Pas un regard forcément de jugement sur les projets, ou de sanctions mais de partage de l'info, de regard sur les comptes, et d'avis favorables, défavorables. J'ai déjà vu des CA refuser de la création de poste, parce qu'ils estimaient que c'était pas le moment. Et j'ai déjà vu des directeurs se dire, effectivement le CA avait raison. Ça à la Meson, ça n'existe pas, les deux personnes qui gèrent l'association c'est la présidente et le directeur. Dans l'organisation du travail ça se ressent, dans l'historique de l'association c'est omniprésent. C'est les deux fondateurs de l'asso, et la présidence est assumée par la compagne du directeur. Et ça fait un an et demi que je suis dans l'asso, je n'ai même pas rencontré le secrétaire ou le trésorier, je sais même pas si il y a un secrétaire, mais je sais que c'est le frère de Charlotte, Simon, mais lui je l'ai jamais rencontré, je sais pas qui c'est. Et je crois que ça ferait énormément de bien à la meson, de constituer un CA, de l'élargir et de faire des assemblées générales, comme une vraie asso. C'est pas une asso qui fonctionne comme une asso.

**B : j'ai une dernière question, est-ce que tu penses le fonctionnement que tu as décrit de Charlotte, est un fonctionnement qui dépend de sa personnalité ou du secteur d'activité ?**

ça dépend de sa personnalité, clairement. Ça dépend pas du tout du secteur, ça dépend de sa personnalité, ça dépend du fait qu'elle soit une femme, c'est sur. J'ai jamais travaillé avec, j'ai travaillé avec des hommes, j'ai travaillé avec des nanas, des postes ... je tiens à préciser quand même que le poste qu'elle occupe au sein de la Meson n'est pas un poste de présidence. On est bien bien d'accord là dessus. J'ai eu beaucoup de présidents par contre, et ils avaient une manière d'échanger avec moi qui était vraiment un échange, qui était vraiment dans la concertation, la

réflexion. C'est le rôle d'un président. Elle, elle assume un petit peu ça, mais dans tout ce qu'elle a de directif dans l'association, cette manière de bosser, cette vision des choses, c'est profondément lié à sa personnalité. Dans le secteur il y a des requins, vraiment. Il y a beaucoup plus de directeurs dans le mode Patrick, que dans le mode Charlotte c'est une évidence. Et l'ancienne directrice avec qui je bossais en binôme, elle était dans de l'arbitrage débile au moment où la discussion n'était plus possible, mais dans la plupart des cas elle était quand même, elle aussi, dans de l'échange, ... mais bon je vais pas parler de ça.

**B : tu as dit « parce que c'est sa personnalité et parce que c'est une femme ». Peux-tu préciser ce que tu entends par femme, parce que c'est une femme, ça veut dire quelle particularité, qu'est ce que tu lui attribues de particulier ?**

alors en même temps, parce qu'il y a beaucoup de femmes qui travaillent dans ce secteur là. Je réfléchis en même temps que je parle, il y a beaucoup de femmes qui travaillent dans le secteur culturel qui n'ont pas du tout, du tout, du tout, cette conception de travail, et cette manière de bosser. Donc ça tient à plusieurs choses. Quand je dis que ça tient pas au secteur, c'est parce que j'entends que dans ce secteur là, il est plus fréquent de travailler et de rencontrer des gens qui travaillent dans des rapports hiérarchiques qu'ils soient hommes ou femmes. En fait ça tient plus du niveau de la structure et de l'historique et du petit milieu dans le milieu où elle se trouve. C'est à dire que la Meson c'est pas une structure étatique, un centre national, c'est une petite asso, c'est un projet qui s'est monté de manière empirique, ça tient à fondamentalement à sa personnalité, elle est fondatrice de l'asso, le projet s'est monté autour de sa personnalité, de la manière dont elle voit les choses et dont elle travaille. De manière empirique, en s'entourant des gens, step by step ... pourquoi je dis que ça tient au fait qu'elle soit une femme, parce que j'en suis une déjà, et que du coup les rapports sont différents, en même temps je la vois bosser avec Thomas mon collègue, qui est un homme, elle travaille à peu de choses près de la même manière avec lui, ... peut être l'ego s'exprime différemment, la satisfaction de ce qu'elle retire de son taf peut être, de reconnaissance personnelle, de plaisir, de reconnaissance par rapport aux autres aussi, peut être qu'elle le place pas au même endroit.

**B : Je sais aussi que Charlotte a d'autres casquettes, de représentativité ...**

oui, elle est dans beaucoup de réseaux, elle a d'autres casquettes, elle a d'autres endroits où elle va s'épanouir dans son taf et choper de la reconnaissance et s'asseoir dans le milieu, parce qu'elle n'est pas du tout dénuée d'ambition et de stratégie loin de là. Seulement effectivement ce besoin de reconnaissance, et cette quête de, pas de pouvoir, mais cette quête de reconnaissance, de ... place quoi. Peut être que c'est pas le pouvoir qu'elle cherche, peut être que c'est une place plus. Peut être qu'elle travaille plus sur ... ça s'exprime pas de la même manière, j'en sais rien.

Patrick il bosse sur ... en fait je me souviens les premières discussions que j'avais avec Patrick bourracho, au coin d'une table, je lui disais mais qu'est-ce que tu cherches dans ce boulot ? Qu'est-ce que tu veux ? Pourquoi tu fais tout ça ? T'en retires quoi ? Lui il disait, moi c'est la rencontre entre les gens, entre les artistes, lalala, la musique, et en fait c'est faux, c'est pas du tout ça, on le sait que c'est pas ça qu'il cherche. Il y a un concert à la Meson, il est pas foutu d'en voir deux morceaux. C'est pas ça qui l'intéresse, c'est pas la rencontre entre les gens qui l'intéresse, ce qui intéresse Patrick c'est d'avoir fait rencontrer les gens, d'être à la base de quelque chose, le pilier de quelque chose, d'être au centre. Charlotte, je sais pas si c'est être au centre qui l'intéresse, peut être plus être au milieu des choses, ce qui l'éclate dans le fait de se faire rencontrer les gens, et que ça fonctionne, c'est que ça fonctionne en fait. Les retombées elle ne les attends pas du tout au même endroit. C'est

pas du pouvoir dans la même aspiration en tous cas. C'est une certaine forme de pouvoir quand même, c'est sur, mais c'est pas le même, ...

**B : elle est à la base des rencontres aussi ?**

bien sur, elle est à la base des rencontres aussi, elle en provoque énormément, et elle sait se placer dans la rencontre où il faut se placer, mais elle le fait de manière beaucoup plus fine, plus classe, plus réfléchis, d'aspect plus désintéressée, alors qu'elle ne l'est pas forcément, plus ouvert à la rencontre. C'est pas parce qu'elle a rien à retirer de toi d'un premier abord qu'elle va pas passer une demi heure, deux heures, toute la nuit à discuter avec toi parce qu'on sait jamais où ça peut aller. Elle prend là où ça peut être pris, c'est plus naturel comme rapport. Enfin, si tenté qu'il y ait encore une nature, quelque chose de naturel dans nos rapports. Qu'est-ce qui est vraiment naturel dans les rapports humains à part se bouffer, s'entre tuer, ou forniquer est-ce que c'est pas ça le plus naturel que de construire des échanges ? Est-ce que Charlotte fornique avec toutes les personnes qu'elle rencontre ? Et est-ce que ce serait plus naturel que de vouloir à tous prix créer de l'échange, et le respect mutuel est naturel, je ne sais pas ...

## **Annexe 6 Entretien avec David (co-acteur Embobineuse)**

Entretien avec David de l'Embobineuse, le 23 avril 2014 à Data (Marseille).

**Blandine : Bonjour, alors est-ce que tu pourrais te présenter s'il te plaît ?**

David : J'habite Marseille, originaire du Berry et j'ai 33 ans...J'ai un profil facebook...Je travail a l'embo depuis un an...un an et demi en juin...

**Blandine : En tant que salarié ?**

M : Oui en CAE avec un peu de bénévolat de 6 mois au début...j'épluchais des carottes, j'ai fait ça par passion et aussi comme moyen d'aller voir les concerts gratuits car j'avais pas de thunes. Les concerts, ben ça fait quand même 5/6 ans que j'en organise. Avec divers collectifs, ça a commencé a Bourges. La cave 40, en collectif et donc avec moins d'enjeu de pouvoir.

**B : Pourquoi moins d'enjeux de pouvoir ?**

M : Ben...depuis le premier entretien qu'on a eu<sup>124</sup>...j'ai réfléchi...et sur Bourges je me rappelle qu'on a jamais fait une réunion, les concerts s'organisaient de façon implicite/naturelle. Comme si chacun savait ce qu'ils avaient à faire et donc personne se marchait dessus, ou passaient sur l'autre. Et c'est drôle de commencer par cette expérience en départ. Mais bon, y avait pas d'enjeu de thunes et puis on fonctionnait comme une asso mais on avait pas de bureau...sorte d'association libre, vraiment un collectif ou tout l'argent allait...dans la zic...Et ça j'aimerais vraiment le retrouver. Ce truc où tout roule et tu as pas l'impression que quelqu'un essaye de tirer plus la couverture vers lui...

**B : C'est marrant parce qu'en parlant avec d'autres structures, y en a qui disent que de ne pas avoir de réunion c'est plus facile pour ceux qui ont le pouvoir de le garder et pour ceux qui ne l'ont pas, ils n'ont aucun espace de parole pour l'attraper.**

M : Alors là ce serait vraiment extérieur à la quinzaines de personnes qu'on était, car là la personne qui avait du pouvoir c'était celle qui choisissait la bière ! Y avait pas d'argent, de compte en banque...on mettait l'argent pour acheter les bières...

**B : Ce que je voulais dire, c'est que peut être comme cela se passait pour vous c'était due aux personnes qui composaient le collectif ?**

M : Oui je pense, mais aussi à la ville où cela se passait. Le fait que cela soit une ville de moyenne importance, qui ne s'y passe pas beaucoup de choses...

**B : Comment tu est arrivé a l'embo ?**

M : Ben on est parti de Bourges et on est arrivé avec Jérôme et Marine et on est arrivé sur Marseille avec notre expérience de Bourges et on a commencé/continué à organiser des concerts dans divers lieux, un peu a la sauvage car personne ne nous a trop fait confiance au départ dont l'embo. L'embo il nous a fallu un an pour qu'ils nous fassent confiance. Les premiers à connecter c'était l'entropy ou cela a été très rapide... On a organisé un premier truc a l'entropy qui c'est super bien passé avec

---

<sup>124</sup> Un premier rendez-vous avait été fixé mais nous étions en retard tous les deux et nous avons décalé l'entretien, cependant on avait commencé à parler de mon sujet de recherche à ce moment là.

Steeve Macay, Brian Wolf et Colette Morte et Konda Hola...on a blindé la salle et de là on a rencontré Stephan Raffi<sup>125</sup> qui nous a pas mal aidé en parlant de nous. Et c'est lui qui a mis en place "chuuuutt"<sup>126</sup> et après de fil en aiguille on est rentré dans le collectif qui organisait "chuuuutt"...

**B : c'est quoi "Chuuuutt" ?**

M : Un festival qui tournait autour des musiques Noises, un truc assez large...et qui regroupait pas mal d'assos sur Marseille...Avec un gros déséquilibre dès le départ en terme de grosseurs de structure. Avec des grosses structures comme le GRIM, en moindres mesures l'embo, puis le bureau détonnant, Hervé Boghossian...Et cela c'est très bien passé...et Jérôme et moi on s'est bien investi là dedans...

**B : Pour s'intégrer ?**

M : Non, mais plus par don...et pour moi cela est important car les musiciens le ressentent et au delà d'une notion ésotérique, le public le ressent. Et plus que de donner une position, ou d'affirmer un pouvoir...je pense que d'avoir ce truc de don à contribuer à ce que la soirée se passe bien ou qu'il y ai quelque chose qui se passe bien...

**B : En philo on dit aussi, que le don c'est une question de pouvoir !**

M : Alors à ce compte là le pouvoir est partout !

**B : Oui...et du coup il n'est pas forcément négatif...**

M : ben aussi, tu en fais quoi de ce pouvoir...tu en attends quoi...

**B : Ben il y a la question du don et du contre don, car toi ce que tu en attends c'est que l'autre ils donnent...**

M : Ben plus qu'une attente, c'est une amorce qui crée un mouvement, un état d'esprit...depuis que j'organise des concerts j'ai eu très peu de musiciens relous<sup>127</sup>...mais bon on a jamais booké des méga stars mais je crois que l'attitude engendre une énergie, un état d'esprit...J'ai pas envie de perdre cela, et c'est pour cela que j'ai été à l'embo...

**B : Et l'embo, tu les a rencontré comment ?**

M : Ben je les ai rencontré en rencontrant Colette... on a organisé un premier truc en juin mais moi j'étais pas encore trop là et c'est Jérôme qui a pris cela en main, je bossais encore au printemps de Bourges. Et c'est lui, par Magdi, qui aimait un mec qu'ont faisait jouer qu'il aimait bien...régigie...et là on a eu l'embo...On a fait une super affiche...noir et méduse...Puis on a fait une autre affiche pour un concert non organisé pour info...Puis Jérôme a organisé...avec demande d'info de l'embo par mail divers...Des fois il me revient souvent de l'embo un coté pédant...mais bon tu as tellement de mail que tu peux pas répondre à tous et t'a des gens qui se vexent...enfin internet, besoin de charnel...surtout...donc cette date, moi je suis passé à travers...pas vu trop de monde et je garde pas

---

125 Journaliste, chroniqueur web, passionné de musiques alternatives

126 Festival de musique noise itinérant dans plusieurs lieux marseillais plus ou moins institutionnels

127 Relou : argot, veut dire lourd

un souvenir des gens qui étaient là...je me souviens même plus de qui faisait le son...la bouffe je sais même plus...

**B : Pas de souvenirs précis..**

M : Ouais pas de souvenir humain et pourtant je connaissais ce lieu de Bourges où je feuilletais la prog... comme un côté froid et pourtant c'est une des salles en France où tu es assez bien accueilli...donc premier contact assez flou...puis après j'ai croisé Colette qui accueillait Béatrice et on a copiné...et j'ai commencé du bénévolat et l'été 2012...il cherchait un régisseur en CAE...et là, marre du bénévolat, la vidéo me passionnait moins que la zic...et la vidéo était pour m'approcher de la zic...et donc voilà...bénévolat, catering, entrée, bar et CAE...le bar d'ailleurs m'a stressé d'être un peu surélevé...et la porte...j'avais besoin d'argent et j'étais un peu payé...

**B : La porte c'est quoi ?**

M : Ben tu ouvre, tu dis au gens de faire pas de bruit...etc...

**B : Puis tu a pris ce poste de régisseur a 20h ?**

M : 26...

**B : Tu a eu un entretien d'embauche ?**

M : Euh...ben je sais plus...Si je crois que j'ai eu un tribunal, c'est toujours bien, avec des gens qui prennent de note...ce qui avait posé problème c'était ma relation avec Colette et le problème était de reproduire le truc d'une personne centrale avec des gens qui gravitent autour...et ce truc de relation plus ou moins ambigu...et que quand ça marche c'est génial et quand ça marche pas c'est l'enfer. Après ce qui est drôle c'est que je suis arrivé à l'embo, comme le premier concert, directement mis dans le bain...et pas de période "d'essai", tu te confrontes à la chose directement...au gens bourrés et t'improvises...et moi cela m'a manqué de pas avoir une sorte de "charte" ou "une idée directrice"...ce truc de où on va et d'où on part...tu le vois un peu qu'il est prégnant ce lieu, une sorte d'énergie chargée qui peut partir dans tous les sens...mais il me manquait ce truc de charte, ce truc de vers où on va évoluer...parce qu'on te présente le truc genre "y a pas de chef, c'est horizontal"...mais t'as pas le cadre dans lequel tu peux t'épanouir, les limites à pas dépasser...moi je vois un peu le cadre car je venais du milieu alternatif, donc je connaissais un peu...mais...pour des gens comme Jean, je me dis que cela est plus dure...moi j'ai eu des petits prises de tête sur la forme et le ton des écritures...

**B : tu veux dire des limites éthiques ?**

M : Ben oui, ce truc de vers où on va, de qu'est ce que l'on choisit de programmer et pourquoi cela et pas cela... Ben...on y reviendra peut être...mais du coup j'ai commencé par de la régie et c'était Colette et Chibrox qui faisaient la prog et la com et Pierrick qui était en admin...Pierrick est parti avec un flou puis Chibrox aussi...et depuis septembre je fais un peu cela avec Colette sachant que Colette a aussi envie de s'éloigner, de prendre un peu de temps pour elle ce que l'on comprend...et...de mettre tout à plat ces expériences pour faire une formation...et donc je me retrouve à faire la prog, ce qui me plaît mais là je me retrouve avec des cas de conscience car là c'est une forme de pouvoir de choisir qui joue et qui joue pas...là y a une semaine j'ai passé 2h à expliqué

un gars qui était super enthousiaste a venir jouer ici mais moi je trouvais pas cela génial. Mais qui je suis à juger cela ....

**B : Ben après y a un contexte, y a une ligne ?**

M : Mais elle est pas posée...et je déteste ce mot...ligne artistique, direction artistique...mais qui on est pour juger du travail des autres...moi je fais pas de musique et je sais pas faire ce qu'il fait...mais juste vis à vis de mon ressenti je peux dire que j'aime ou que j'aime pas...mais j'ai passé un bon bout de temps à essayer de lui expliquer...mais je me pose tout le temps la question pour savoir comment prendre ça et pas prendre ça...après y a d'autres lieux qui sont plus apte pour faire jouer cela ou cela...après sur des genres de zic bien définies comme rock festif ou reggae ben je me pose pas la question...avec tous le respect que j'ai pour le reggae...  
(...)

**B : Au niveau du moment présent, tu fais la prog...**

M : Et j'essaye de discuter...y a eu 3 nouvelles personnes qui sont arrivées...avec la nouvelle saison...l'asso est à un carrefour avec ce qu'elle était avant, le cap des 10 ans à passer, la mise aux normes, les personnes ont plus le même âge...et je trouve intéressant le défi de cette période avec la difficulté de rester ce que l'on est, avec une autre équipe et aussi gérer l'argent que l'on aime ou pas l'argent...on a pas le choix...a part pour la bouffe où l'on peut gérer la récup...

**B : donc moment de mouvement vis à vis des enjeux politiques de la structures ?**

M : Ben oui, moi j'ai pris un peu la mesure des enjeux, peut être pas de pouvoir, mais de relation des gens entre eux, de trucs d'ego...après j'essaye de rester neutre avec tout cela sans esquiver tous les problèmes...tu vois le truc de la fin qui c'est passé avec Pierrick je trouve cela assez atroce au delà de son bilan, quel qu'il soit...ça m'a fait bizarre dans cette structure comment Pierrick est parti sans un mot, sans prévenir. Mais j'ai l'impression que beaucoup de gens qui sont partis, l'ont fait en claquant la porte sans passage de relais et que malgré cela la structure a perduré. Donc cela veut dire qu'il y a un truc qui tient au delà des personnes qui le compose. Depuis septembre et la nouvelle saison il y a de nouveaux membres comme Alexandra, Jean qui essayent de travailler ensemble...et là tu vois que ce n'est pas si simple que cela car y a des enjeux de pouvoir et souvent l'on travail en couple a part pour quelques postes comme l'administration même si cela reste assez poreux...voilà...Erika qui a repris le poste de Pierrick...et donc y a un poste en plus et donc l'idée est d'essayer de développer le marchandage, la boutique en ligne...

**B : Et y a que des salariées...?**

M : Ben y a beaucoup de bénévoles dont sur la question de la mise aux normes...pas mal se sont investis comme cela...Après y a des statuts bâtarde pas simple, comme Ulrike...puis y a Sylvain qui lui est en intermittence...puis t'as des bénévoles dans le bureau...

**B : Et y a un CA...et cela se passe comment...ça produit quoi pour toi...?**

M : Ben rien, j'interagis avec des gens...les gens du CA de ce que j'ai compris ils sont là pour dire oui ou non de ce que j'ai compris...mais le CA il est pas présent...

**B : tu leurs soumettes des choses ?**

M : Ben je leurs ai soumis des dates à risques... mais bon y a personne qui répond, ou une ou deux personnes...Au final ça t'aide pas à réfléchir...et passer 8h en réunion pour s'engueuler à la fin...cela m'intéresse pas...ben ce truc de se réunir pour ne pas avancer...moi cela me bloque...à part des grandes idées qui ne s'appliquent pas...moi je verrais plus des petits cellules de gens qui avancent...mais pour pouvoir faire cela il faut se sentir légitime et pour se sentir légitime il faut qu'il y ait un cadre pour moi. Genre j'agis dans le cadre et tant que j'agis dans le cadre je sais que je porte pas préjudice au CA...genre...

**B : Mais y a des réunions à l'embob ?**

M : Oui à l'embob il y a beaucoup de réunions, dont une réunion toutes les semaines pour la réunion d'équipe...concernant les infos de la semaine qui est plus un vidage de sac pour moi mais qui permet de faire circuler les infos...mais bon tu vois on est 4 dans le bureau et en général on se tient au jus...

**B: Mais c'est pour faire sortir les infos du bureau ?**

M : Ben oui mais...y a que Alexandre qui vient de l'extérieur et encore il habite à côté...il est souvent là...les réunions d'équipe je veux bien...mais tout le monde est souvent déjà là, bien là...genre Ulrike qu'habite sur place, Colette et Nicolas et Rita mais qui dit pas beaucoup de choses...de temps à autres y a Damien...ça fait plus comme un rituel et ça sert souvent à faire sortir l'agacement des jours d'avant...pour moi ce que j'en ressors c'est que cela sert à vider son sac...

**B : Et pour toi tu dirais qu'il est dessiné comment le groupe ?**

M : Ben pour moi quand je suis arrivé, y avait Colette qui était un peu la clef de voûte de tout le collectif, c'est à dire que toutes les infos, elles passaient par elle. Moi je suis arrivé et j'ai pris la régie et j'ai donc mangé un peu de son flux ce qui fait que maintenant son téléphone sonne un peu moins que le mien, même beaucoup...mais parce que aussi...j'avais envie de la soulager là dessus, genre chevalier blanc...c'est clair...et là ayant observé ce truc là...bon y avait Colette...Pierrick mais bon je l'ai pas trop côtoyé...qui avait aussi un impact...et aussi les bureaux sont à cotés mais ce ne sont pas les mêmes bureaux...un truc bizarre qui créait aussi une opacité...du moins moi je me suis jamais trop préoccupé de ces trucs là...du moins si on me disait qu'il y avait de l'argent sur le compte c'est qu'il y en avait et je cherchais pas à savoir...ce qui en était fait...j'étais un peu sensibiliser à cela....et j'ai un peu travaillé à ça, car quand je suis arrivé ils ont mis l'accent sur le bar qui était apparemment un des points sensibles depuis des années...une source de perte d'argent...et donc il fallait compter les bières. Voir ce que l'on avait comme bien et ce que l'on sortait...mais bon le système de calcul me semblait pas hyper pertinent...

**B : Et donc si tu dessinais le groupe aujourd'hui...dans l'espace ou autrement ?**

( dessins )

M : ...plus un truc des anneaux...faudrait que j'arrive à dessiner un truc mobile...pour moi ce serait un truc qui interagit. Oui des planètes avec des orbites qui se croisent suivant les besoins et les événements... des entités qui vont se croiser et tu vas former des binômes suivant l'instant ou suivant le besoin ou les moyens...et c'est intéressant car cela te sensibilise à ce que font les autres,

c'est pas gravé dans le marbre...et tu te retrouves à l'écoute de l'autre...et construit quelque chose comme cela, ça me plaît...

**B : Mais y a la possibilité de faire cela, mais est ce qu'il y a des personnes qui restent dans le haut du tableau...genre est ce qu'il y a des personnes qui ont plus d'autorité ou de pouvoir ?**

M : Ben...ben...non, je ne le sens pas comme cela...peut être que Colette l'a fait pendant un temps mais parce qu'il y avait besoin, à ce moment là, d'un cadre...mais là...si on veut parler...c'est plus sain...y a moins de drogues, c'est moins punk....et c'est bien et dommage mais c'est bien...y pourrait être amené par les bénévoles...tu vois l'exemple c'est Nicolas...qui prie dans l'atelier de sérigraphie...mais ça participe a un truc qui est décalé...c'est juste que cela évolue...

**B : Tu peux te placer là dedans ?**

M : Putain...moi je suis là...dans la prog...dans la régie...

**B : Pourquoi tu as fait cela ?**

M : Pour faire que c'est des binômes...des trucs qui interagissent entre eux...

**B : Et toi ton rôle dans la structure ?**

M : Ben arriver a faire que les gens travaillent ensemble, interagissent ensemble...là mon gros défi c'est d'arriver à faire que Alban et Ulrike arrivent à travailler ensemble...je suis très content que Alban revienne...mais bon, cela me fait regarder le plafond le soir avant de m'endormir...parce que c'est deux fortes personnalités...et...et...euh...Ulrike a un attachement hyper charnel au lieu...qui pose problème par moment mais qui est son moteur...

**B : tu te pose dans la médiation...?**

M : Ah oui...à fond...du moins j'essaye...a part avec Colette ou j'ai plus de mal en ce moment et je suis plus dans la confrontation...mais sinon j'essaye de mettre en valeur les gens...j'ai fait du foot pendant longtemps et mon rôle était n°6 et je faisais liaison entre défenseur et attaquant...c'est la personne qui court le plus sur le terrain, qui s'arrache pour alléger la défense et mettre en valeur l'attaque...enfin c'est rigolo...j'ai fait ce parallèle là et je pense qu'il est pas faux...enfin ce que je cherchais dans le sport c'est ce que je cherche dans l'associatif...

**B : Du coup...tu m'a parlé d'une réunion par semaine et que tu aimes bien qu'il y ait des binômes...**

M : ...ou trinôme...

**B : Et comment sont pris les décisions ?**

M : ...Les grandes...?

**B : ....les petites aussi...**

M : ...ben...sur la prog, je sais que j'ai pas mal pris les initiatives...après je m'entoure de gens qui ne sont pas dans l'asso...a qui je demande conseil...je sais qu'au début j'ai fait quelques erreurs...genre j'ai beaucoup fait jouer au début des gens que je connaissais mais en y réfléchissant tu n'es pas là pour faire du copinage...c'est bien quand c'est un copain que tu apprécies c'est cool mais tu es pas obligé de faire jouer ses 8 projets à cet ami...et là je pense que c'est un abus de pouvoir. Vu qu'on me laissait les clefs j'en ai abusé...puis c'est nul tellement y a de choses à découvrir dans le monde...Je sais que pour l'année prochaine...bon je demande souvent à l'entourage des conseils sur la programmation...j'en discute bien avec les gens...j'essaye de composer des plateaux idéals...regarder ce qui se passe autour...

**B : Du coup les décisions de prog...tu arrives avec des propositions ?**

M : J'arrive avec des propositions...puis des idées et ensuite je fonce...

**B: Tu fais pas confirmer par le groupe ?**

M : Ben non, je m'en sors pas sinon...on a 4 dates à faire par mois...l'espèce de cadre dans lequel j'essaye d'évoluer...diversifier...varier, avec concert et perf alternés...brasser des chapelles diverses et variées afin que l'on ne soit pas là à tous se congratuler sur "la noise c'est super..." car on est que des gens qui écoutent de la noise donc forcément y a pas d'avis contraire...du moins faire des trucs comme cela...y a la thune aussi...que je trouve assez drôle dans la négociation...là c'est quand tu vas toucher des gens que tu connais pas trop...et là par exemple ce que j'essaye de faire jouer c'est genre le truc qu'on a un dortoir...qu'on fait bien à manger...que ça vient du marché...que tu peux rester un peu plus, qu'on peu héberger les amis d'amis du groupe...j'ai pas envie que...enfin je veux pas que les places de concert soient trop chers. Là ça commence à me venir aux oreilles...et tu vois...ce qui m'emmerde, c'est que tu en sors pas et on t'identifie à cela même en dehors. Les dates cela a été imposé par le CA. L'année dernière y en avait 11 mais y a pas le public à Marseille pour remplir ces dates là...du coup voilà...en gros c'est cela...je prends des conseils à la base au départ, j'écoute ce que l'on me dit et puis à un moment j'y vais...et c'est cela que j'aimerais aussi...tu vois y a ces cercles qui se croisent...et tu prends conseils auprès de là où les personnes sont et suivant le problème qui arrive ...y a un pic ou une tête qui peut émerger et prendre la décision sans avoir besoin d'en référer à personne car elle sait qu'elle est légitime...et comme elle voit que les gens autour d'elle fonctionnent elle se dit que là elle ne se plante pas...et si t'as vraiment un doute, tu prends conseil. Moi le collectif je le vois comme cela...

**B : En interaction...**

M : ...mais aussi dans la prise de décision rapide et de se sentir légitime...tu vois le pouvoir ça peut être comme une sorte de pâte à modeler..chaude que tu te repasses et que chacun peut l'avoir et la moduler comme il est...

**B : Par exemple en admin...du moins j'ai l'impression que c'est une question de personnalité...d'où je suis j'ai pas l'impression qu'Erika soit dans une prise de décision avec l'argent ?**

M : Ben pour l'instant car elle débarque...mais aussi parce que le CA veut des techniciens...et aussi parce qu'il y a une volonté du CA de voir des gens qui sont détachés sentimentalement de l'asso...ce qui est une connerie à mon avis...est ce qui est pas vrai car au final ils pensent avoir fait cela mais

ils ont pris des gens qui sont pas détachés de l'asso. Et à mon avis ce sont des gens qui si ils sont suffisamment sensibilisés à ce qu'est l'embo et là où l'on veut aller, et si on arrive à les emmener là bas...si on arrive à s'emmener là bas, ça peut marcher. Erika, le premier concert que j'ai fait je me suis pris la tête avec elle...elle était bourrée et elle voulait une bière parce qu'elle avait fait la vaisselle...mais bon t'as pas une bière parce que tu as fait la vaisselle...c'est un peu résumé mais en gros la prise de tête c'était cela...Jean il est un peu plus dans la médiation, et un peu plus en conflit avec Alexandra...et Alexandra elle pose des problèmes en ce moment car dès qu'on lui demande un truc à faire, cela pose problème...et du coup cela crée des déséquilibres car dès que tu veux demander un truc, ben tu vas te retenir...alors que cela pourrait rouler.

**B : Mais tu pense que c'est parce qu'elle a pas de cadre ou c'est sa personnalité...?**

M : Ben j'en ai discuté beaucoup avec pleins de gens, mais je pense que, de toi à moi, Colette aurait plein de choses à lui transmettre, car ce sont des nanas qui se construisent dans la volonté d'être contre...du moins d'être avec en étant contre, ça marche mais c'est juste que des fois...ben là elle a l'impression que Jean lui donne des ordres, ce qui n'est pas faux mais bon, ils bossent ensemble. Et elle, elle est à la fin de la chaîne et elle doit mettre des trucs sur le site internet et Jean trouve des partenariats. Enfin, ce qui pour moi était Satan...enfin c'est un autre débat les partenariats.

**B : ça a changé ?**

M : Ben tu sais moi je pars souvent avec des a priori négatifs pour après qu'ils deviennent positifs.

**B : Ben c'est bien...**

M : Et les gens avec qui je pars sur des a priori positifs, ben cela dure pas longtemps...

**B : Et du coup, dans le lien entre Alexandra qui avait l'impression de recevoir des ordres de Jean alors qu'en fait elle est à la fin de la chaîne ?**

M : Ben en fait, parce qu'elle doit mettre des choses en ligne, ça lui prend une vie, elle veut mener son projet personnel, donner des coups de main à Pakito, et elle tiendra pas comme cela, moi j'essaye de lui faire comprendre qu'on va pas contre elle et que si on avait conscience du taf qu'elle fait, si elle lâchait des choses sur le savoir, sur des choses simples. OK t'as un logo à mettre, c'est peut être pas la peine de le demander à Alexandra, je peux peut être le faire moi même. C'est juste des petites choses comme cela qui pourrait faciliter la vie, mais pour cela il faut avoir confiance en l'autre.

**B: Et aussi en soi ?**

M : hou là, la confiance en soi, j'ai un peu du déficit...

**B : Alors peux tu me décrire deux situations. Une qui te paraît bien fonctionner, un truc précis d'une situation...**

M : dans un instant T ? Moi ce que je trouve qui fonctionne très bien à l'embo c'est l'action immédiate. Une équipe qui répond très vite, tout de suite, genre un concert qui arrive très vite on le fait. Ce qui coince un peu plus, c'est l'histoire de se projeter à moyen et long terme.

**B : En fait je cherche quelques choses de précis dans une situation entre 2/3 personnes...un truc qui te gêne...**

M : Ben un truc avec Colette car ce sont mes principales clash. C'est une question de confiance. Aussi parce qu'on a...enfin c'est des trucs biaisés mais bon...ça s'améliore mais c'est chiant car cela déteint sur plein de gens. Pour moi là où cela a merdé c'est sur un groupe italien, Father Murphy, où il y avait 12/13 personnes qui dormaient à l'embo dans 2 groupes différents et y avait ce groupe italiens où ils étaient trois. J'avais trouvé un hébergement au Casse-Tête, bon ils avaient pas leurs chambres chacun mais c'était une grande pièce et pas trop mal. Et au dernier moment Colette a estimé que c'était pas top et elle est partie chez elle pour cleaner son appart. Moi je me suis senti frustré et vexé comme un poux car j'avais fait toute une démarche et au dernier moment elle a changé...genre...

**B : ça convenait pas, selon elle, pour les musiciens, elle te faisait pas confiance ?**

M : Ouais, y avait peut être que à un moment les gens de l'équipe donnaient pas assez de signes de confiance pour que chacun puisse initier des choses ?

**B : Et c'était ?**

M : Ulrike et Colette

**B : Et ils verrouillaient de partout parce qu'ils n'arrivaient à faire confiance à personne ?**

M : Ouais, je trouve qu'il y avait de cela quand je suis arrivé à l'embo...

**B : Et ça a changé ?**

M : Ouais, ouais, à fond. Colette a énormément lâché mais, encore une fois, y a pas de transmission. Elle a lâché mais elle a rien mis en transmission. Genre Francesco tu sens qu'il a envie de revenir comme Alban donc tu choppes de la transmission dans l'informel mais à trois heures du matin, ... Ulrike faut plus lui donner l'impression que c'est lui qui amène les choses, qui amène l'idée, il a besoin d'être mis en avant et a besoin de reconnaissance. Un truc qui m'a fait super mal au cul c'est quand une fois en réunion il a dit qu'il avait fait tout, tout seul pour le montage de la colonie de vacances. Avec le recul je prends ça comme quelqu'un qui a fait un petit pet...mais bon ça fait mal au cul quand toi tu t'es arraché le cul surtout la personne avec qui tu as été le plus ! t'es là tu comprends pas. Mais bon c'est un petit pet, je pense qu'il s'est senti con après, mais un moment qui était super c'est cette colonie de vacances.

**B : Parce que tout a roulé ? Parce qu'une équipe motivée ?**

M : ben oui, y avait une super équipe, des gens qui descendaient de Paris sans faire ça par intérêt.

**B : Un événement réussi ?**

M : Oui événement réussi, bon place à 10 balles, mais bon c'est une autre question, ...

**B : Tu as autre chose à rajouter sur la question du pouvoir ?**

M : Peut être que je le mets sous le tapis et que je veux pas le voir là où il est ? Pour moi c'est plus les enjeux de pouvoir qui sont chiants. Quand tu as deux personnes qui se battent à cet endroit là, car vouloir le pouvoir c'est plus vouloir se mettre en avant...je sais pas...

**B : Après cela dépend de ton caractère ?**

M : Le pouvoir tu l'as partout, tu l'as aux entrées car tu peux laisser entrer quelqu'un gratos comme tu l'as au bar où tu peux payer une bière à quelqu'un. Et ça dépend, tu veux te faire entrer quelqu'un gratuit parce que tu veux te taper la fille ou alors parce qu'il a pas de thunes, tout dépend de ce que tu en fais en fait.

**B : Et juste une dernière question. Si on divise le monde entre deux grandes catégories, les dominants et les dominés ...**

M : ... moi je dirais en grand et en petit, c'est à dire en plongé et contre plongé. Et moi je suis à regarder les gens en partant du bas, en contre plongée, mais cela veut pas dire qu'ils sont plus faible.

**B : et ils acceptent la domination ou pas ?**

M : Ben la domination elle peut couler sur toi...tu peux laisser croire que tu es dominé mais elle peut couler sur toi, et au final il se fout en l'air tout seul. Après tu as la domination physique et là c'est différent.

**B : Et il y a la domination masculine ?**

M : Ah...là...bon...

**B : Genre avec Alexandra ?**

M : Ben...là je sais pas...c'est possible...mais genre ça vient de loin...je sais pas...ou de l'éducation

**B : ben je dis pas que c'est Jean qui joue de la domination masculine...du moins je veux dire...quand tu es une nana et que tu es sous ce joug là depuis super longtemps...y a un truc inconscient qui fait que cela sort comme cela...**

M : Ben dans ce cas là j'ai envie de l'envoyer travailler dans le BTP...bon c'est caricatural, mais...non, je pense que c'est juste qu'on ne se connaît pas assez et qu'il y a des ajustements à faire au niveau du travail et qu'il y a un gros apprentissage à ce niveau là. Ce sont des choses qui manquent. Colette et Ulrike faisaient des petits repas et autres et qui se font moins...

**B : Parce que tu as des gens qui viennent en mode salariés ?**

M : Ben c'est un équilibre à trouver. Les gens ils ont été embauchés comme des techniciens et après, à nous au sein de la structure de voir, du moins on est des êtres humains, si on ne prend pas du plaisir dans une structure comme celle là, ben bon...

**B : y a aussi les deux ? y a du plaisir et du déplaisir ?**

M : Ben globalement si tu prends un peu de temps pour faire un pas de coté et voir de loin, tu te dis ça va. J'ai une certaine latitude sur les horaires, je rencontre du monde, j'écoute de la bonne zic. Bon j'ai pas un salaire mirobolants mais y a un truc assez agréable globalement mais destructeur au bout d'un moment, un peu comme les flics et les assistantes sociales qui devraient pas faire ça plus de 10 ans.

**B : Ton schéma... ?**

M : Ouais des petits orbites...

**B : Tu as mis la prog en haut ?**

M : Ben on peut la mettre en bas...en trois D...tu vois quoi...

**B : OK, merci David**

## **Annexe 7 : – Entretien avec Simon co-acteur de Data**

**B : est-ce que tu peux te présenter ?**

D : alors, à part le fait que je m'appelle Simon Morel avec O, j'ai le plaisir de torturer des enfants depuis quelques années et c'est formidable. Je suis arrivé sur Marseille il y a onze, vu que j'aime beaucoup, beaucoup, beaucoup la musique, et notamment la musique qui se passe en vrai, avec des vrais musiciens dedans, et bah très vite en arrivant à Marseille avec monoureuse de l'époque on a cherché des endroits, où il y aurait de la musique qui pourrait nous plaire, et on est tombé sur de chouettes endroits. Un des premiers endroits où on a du aller ça devait être la machine à coudre, puis Montevideo, on habitait pas très loin. Et puis on est tombé, assez vite après l'ouverture officielle à l'embobineuse et on est resté coincé dedans, et data juste après. Et je dis ça parce que depuis que je suis à Marseille, l'impression que j'ai est très vite que mes occupations tournaient autour de la musique et de ces deux lieux là en fait.

**B : tu t'es impliqué super vite en fait ?**

D : et en fait ça s'est fait assez vite avec notamment la rencontre avec Francesco Maurel, avec un A et un U, parce qu'on se voyait dans les concerts, mais pas que à l'embobineuse ni à data, mais déjà à l'époque Data était une médiathèque, et donc il s'en occupait, il était un des fondateurs, et il vendait des disques dans différents événements, dans d'autres salles, dans d'autres lieux, extérieurs ou pas, et c'est vrai que moi, j'achetai beaucoup de disques notamment à lui, donc ça nous a donné l'occasion de discuter, de se rapprocher et puis Francesco m'a proposé de faire des choses d'abord au sein de l'embobineuse puis au sein de data, genre la première chose qu'il m'a proposé de faire avec lui, c'était de créer une émission de radio, qui s'appelle Dataplex résistance musicale, au départ on était tous les deux avec Fabrice Cezario, musicien expérimental de Marseille, nous a accompagné dans les premières émissions. Au départ, on passait du son de la musique diverses et variés, qui nous semblait ne pas forcément passer ailleurs sur d'autres radios, expérimental au sens très large du terme, et puis un moment Francesco m'a laissé les clés de la radio et de cette émission, ça a continué, je me suis donné une contrainte parce que j'aime beaucoup les contraintes, la littérature à contraintes, etc. et ma contrainte a été de ne jamais passer deux fois le même artiste au fur et à mesure des missions.

**B : depuis combien d'années ?**

D : la contrainte j'ai du la tenir cinq six ans, parce que à partir d'un moment s'est posé l'occasion d'inviter des gens à faire l'émission, donc à partir de là, la contrainte a sauté, ils passaient ce qu'ils voulaient. Soit des gens qui viennent faire des concert, qui parlaient de musique que eux faisaient ou qu'ils aimaient, ...

**B : et cette émission elle a commencé il y a une dizaine d'année ?**

D : ça va faire huit ans un truc comme ça, ...

**B : huit ans que tu fais une heure d'émission par semaine ?**

D : oui

**B : ça fait pas mal d'heures, hein ?**

D : ça fait pas mal d'heures ouai, c'est vrai, une fois j'avais fait une sorte de best of, c'était un jour où je ne pouvais pas aller à la radio en direct, donc j'avais fait la liste des artistes que j'avais passé, je l'avais fait lire par la machine ordinateuresque, les processeurs vocaux, j'avais enregistré et ça faisait une heure, et j'avais envoyé le fichier à la radio, et c'était passé à la radio, une heure de voix de synthèse ...

**B : c'est donc Francesco qui t'as proposé cette émission de radio ? Et c'est lui aussi qui t'as proposé de rentrer dans les deux assos ?**

D : oui, de m'impliquer dans l'embo et dans data, avec à chaque fois le même modus operandi, donc dans ces deux structures il y a des réunions qui ont lieux plus ou moins régulièrement, à l'embo c'est toutes les semaines, mais à data c'est un peu moins régulier c'est sur. Il m'a présenté, les gens me connaissaient parce que à force de venir en tant qu'auditeur spectateur au concert, les gens savaient qui j'étais, et donc voilà ça s'est fait tout naturellement de proposer mes services à ces deux bandes de gens étranges.

**B : et c'était quand ?**

D : je sais plus trop, ... je dirais peut être 2006, 2007, mais c'est marrant je sais plus, plutôt 2007, donc il y a sept ans, on va dire ça. C'était assez concomitant.

**B : t'es arrivé par Francesco et t'as fait quoi au départ dans ces deux assos ?**

D : au départ, pour l'embobineuse, ma participation était, filer des coups de main, divers et variés, un peu pour préparer la bouffe, un peu pour coller des affiches, un peu donner mon avis sur la programmation aussi, et puis très vite, parce que c'est un endroit que peut être, un poste pour lequel de gens avaient le goût de s'investir, je me suis retrouvé à faire les entrées, à l'embobineuse, à l'époque avec mister le prefet, Pierrick, et il se trouve qu'une complicité est né avec Pierrick et moi à ce poste là et donc on s'amusait bien, et en réfléchissant c'était plutôt 2008 en fait. Et depuis je suis un peu spécialisé aux entrées, à l'embobineuse, et aussi à data. Même si, à data, très vite il y a eu une époque où on s'est retrouvé à travailler en binôme Francesco moi, donc forcément les activités étaient moins partagés entre lui et moi. C'est principalement lui qui s'occupait de la programmation de data, avec Colette, ils faisaient la programmation tous les deux de l'embobineuse et de data selon les propositions, et selon ce qu'ils trouvaient, si ça convenait plus au lieu de l'embobineuse, ou pour data des choses plus intimistes.

**B : et cette histoire avec Data, c'est quoi ton histoire au sein de Data ?**

D : Je suis arrivé donc à l'Embobineuse, c'était un moment où Data tournait plus beaucoup, en tous les membres fondateurs n'étaient plus investis, et Francesco cherchait du monde pour maintenir l'activité à data et notamment refonder les statuts de l'asso, et notamment faire un bureau qui n'était plus un bureau fictif parce que les membres d'origine étaient pour diverses raisons de moins en moins investis dans l'asso donc il a demandé aux personnes qui filaient des coups de main à data, à

l'ancien bureau de savoir, ce qu'ils pensaient du fait que je devienne président de l'association. Et donc je suis devenu président de l'association, et ça c'était en 2009.

**B : et ce changement en 2009 à Data, ... c'était configuré comment à ce moment là ?**

D : L'association existait depuis cinq ans, mais les personnes fondatrices étaient parties, l'activité médiathèque n'existait pas, les disques étaient là mais il n'y avait plus de locations et plus de ventes de disques, et donc son activité était tournée vers les concerts. Et Francesco faisait tourner ces concerts notamment avec l'investissement de quelques personnes qui ponctuellement venait filer des coups de mains, et des gens qui filaient des coups de main depuis longtemps, et notamment des gens de l'embobineuse. Et pendant encore quelques années, c'était principalement une activité liée au concert, c'est environ quatre voire cinq par mois. Et puis il y avait deux puis trois habitants, Mr Francesco Maurel, son inséparable Pougnot, le quadrupède le plus gentil de l'univers, mais qui perd beaucoup ses poils, et Arnaud qui était le mari de Francesco ou Francesco était le mari de Arnaud, ça dépendait des fois. Qui filait de temps en temps aussi des coups de main, au bon fonctionnement de l'association, pas tant sur les concerts, que plus sur ce qui était un peu maintenance, car Arnaud a de l'or dans les mains. Ça a tourné quelques temps ça, où principalement, c'était Francesco et moi qui faisions tourner le truc, mais principalement Francesco, parce que moi avec mon métier d'enseignant, ça me laisse du temps de libre c'est clair, mais c'est quand même très prenant, en préparation, corrections, tout ça. Donc à certains moments Francesco faisait tourner la boutique tout seul, je donnais deux trois coups de main sur la programmation, l'affichage et le soir des concerts, mais le gros de l'investissement c'était Francesco qui le mettait. Et il s'est trouvé un moment où c'était un peu lourd à porter tout ça pour Francesco. Et il a décidé de prendre un peu de recul, ce qui fait que pendant une année, l'asso a tourné très très très au ralenti, il n'y avait plus du tout de concert à Data. En revanche moi, je continuais avec quelques personnes à faire quelques petits concerts chez moi, pour le compte de l'association data. Donc il y en avait beaucoup moins évidemment, on est passé de quatre, cinq concerts par mois à un concert tous les deux, trois mois. Voilà ça a tourné un peu au ralenti, mais avec l'idée de ne pas abandonner cette association, parce que c'était quand même du très très beau travail qui a été mis en place par les fondateurs, par Francesco notamment, avec des gens qui étaient très contents de venir assister à ces drôles de concerts. Donc pendant ce retrait de Francesco s'est montée doucement une petite équipe, il y a notamment ma sœur qui est arrivée sur Marseille et qui avait envie de continuer à développer cette aventure et puis il y a eu l'arrivée de Béatrice aussi sur Marseille qui a été, ces deux arrivées, Sylvie et Béatrice ont été un élément déclencheur très fort pour relancer l'activité data de façon beaucoup plus régulière au sein même de data, parce que il y a quelque chose qui le permettait aussi. Francesco a décidé de ne plus habiter à Data, et Béatrice s'est retrouvée habitante de data avec toi. Donc je me souviens d'une petite réunion, qui a eu lieu chez Sylvie, sur son balcon, rue des bons enfants aussi, comme data, et on était Béatrice, Francesco, Arnaud, Sylvie, et moi et on a pris la décision de relancer vraiment sérieusement l'activité de data, aussi bien en terme de concerts que de remonter la médiathèque. Avec Francesco qui était prêt à continuer, à prendre un peu de recul mais à continuer, et ça c'était il y a un an et demi, deux ans.

**B : c'était facile la passation ? C'était différent quand il est parti ?**

D : oui, il y a eu une différence notamment, comme j'essayais de le dire, vraiment une période où c'était Francesco qui portait toute l'activité sur son dos et moi je lui filais des coups de main, de temps en temps, et c'est vrai que c'était dur à porter pour lui, il avait des questions des interrogations sur pas mal de choses et puis il en a eu marre, donc à un moment c'était lui qui prenait toutes les

décisions. Il était un peu forcé parce que il était seul à s'investir sur le quotidien, le long terme dans data. Et ça le pesait parce que Francesco est quelqu'un pour lequel la question de collectif est vraiment une question centrale. Ça lui tient à cœur, comment faire pour qu'il y ait un vrai fonctionnement collectif, pas forcément d'ailleurs dans le cadre d'associations mais en général, c'est un gros questionnement qu'il a, il ne parvient pas toujours à appliquer ce qu'il aimerait appliquer, mais ça fait parti de lui, et donc c'était contradictoire ce qui se passait à l'époque à data, par rapport à son mode de pensée et à ces questionnements, et a a participer au fait qu'il ait eu envie de prendre du recul. Et quand on a décidé de relancer l'activité data avec Béatrice et Sylvie et d'autres gens qui sont arrivés au fur et à mesure. Là effectivement, d'emblée on essayé de mettre en place quelque chose qui serait de l'ordre de l'horizontalité dans la prise de décision, chacun est concerné par la prise d décision qu'elle quelle soit. Et essayer de mettre en place quelque chose qui était de l'ordre du partage des tâches.

### **B : Avec Francesco inclus ?**

D : oui, avec Francesco inclus, et Francesco qui a eu, bon, la sincérité de dire que ça l'intéressait, parce que c'est quand même un peu son bébé on pourrait dire, mais qu'il serait pas forcément très présent, et il n'y avait pas de soucis par rapport à ça. Et là oui il a été très fort et généreux, je trouve, c'est quand même un projet qu'il a porté longtemps tout seul, et est l'un des fondateur, ça aurait pu être problématique pour lui de faire cette passation, de lâcher un peu son bébé dans la nature, c'est des choses qu'on voit beaucoup dans les associations, d'ailleurs des membres fondateurs qui ont du mal laisser la place à d'autres personnes. Et lui, il l'a fait à son rythme, mais je trouve qu'il l'a très bien fait et je répète avec beaucoup de générosité à mon avis. Et il me semble que cette aventure data est une belle aventure, dans laquelle on est une quinzaine de personnes investit dans le projet, où tout le monde ne peut pas donner autant de temps qu'il aimerait, ou qu'il le faudrait, mais il y a beaucoup d'honnêteté par rapport à ça, les gens disent là je pourrais venir et là je pourrais pas venir avec beaucoup de liberté, ces gens dont tu fais parti Blandine, je ne sais pas si je peux le dire ça ? Donc voilà l'idée c'est vraiment ça, d'essayer que cette aventure soit collective et que chacun puisse donner son avis aussi bien sur la programmation, sur le mode de fonctionnement, justement, au sein des membres de l'association, sur les buts de l'association, les directions à prendre. C'est une tentative, évidemment c'est pas aussi rose que ça, tout ne fonctionne pas comme sur des roulettes, mais quand même j'ai l'impression, aussi bien par rapport à ce que j'ai pu vivre et ce que je vis encore à l'embobineuse, par exemple, ou aussi bien de ce que je peux vivre à Radio Galère dans laquelle je suis aussi membre du conseil d'administration, que à data avant, ce qui se passe maintenant à data est une aventure dans laquelle les personnes impliquées essaient le plus possible de faire attention à cette notion d'horizontalité dans les prises de décisions, de discussions, et pas seulement pour le fonctionnement de l'asso en terme de médiathèque et de concerts, mais aussi juste dans la relation entre les gens. J'ai cette impression là ...  
... et ouai, mais je suis bavard aussi ...

### **B : c'est bien, et c'est normal t'es interviewé**

D : oui, et en plus c'est un peu mon métier d'être bavard aussi, quoique normalement non, je devrais pas, je devrais laisser la parole aux élèves pour qu'ils construisent eux-même leur pensée.

### **B : Qu'est-ce qui te fait kiffer à data, particulièrement, plus qu'ailleurs ?**

D : ça va faire deux ans en fait qu'on a relancé, le rapport qui a entre les gens qui sont investis dans

ce lieu sont très saints, en étant capable de se poser des questions, de s'interroger d'être d'accord et de pas être d'accord. Ça c'est chouette, et puis c'est vrai que la programmation, les musiques qu'on entend pas forcément ailleurs, et l'intimité de ce lieu, qui est un tout petit lieu dans lequel on peut assez facilement se sentir bien, dans lequel pas mal d'adhérents viennent aux concerts quels que soient le concert, même si c'est pas forcément de la musique qui les attire, ou qu'ils connaissent parce qu'il y a cette intimité, ce bien être, et encore quelque chose qu'on peut donner à Francesco. Francesco a vraiment réussi à mettre une qualité d'écoute dans ce lieu, notamment je pense à des moments où la musique qui est jouée pour être très douce, très silencieuse, il y a pas de discussion, il a réussi à donner l'envie aux gens d'écouter même si ils aiment pas et à garder le silence pour pas gêner les autres, et ça c'est assez rare dans les salles de spectacles.

**B : si t'avais à dessiner le groupe, comme l'a fait Craoman, il l'a fait dans sa perception, d'ailleurs on ne sait pas qui est le personnage principal de l'affiche. Est-ce que tu mettrais, dans ce groupe une sorte de hiérarchie même si c'est pas une hiérarchie, comment dire, voulu, ou ...**

D : le seul critère en terme, si je devais représenter une hiérarchie en terme de taille, des gros bonhommes, et des grosses bonnes femmes, le seul truc que je verrais ce serait en quantité de temps, et encore une fois c'est tellement clair et tellement limpide, je trouve, parmi les gens qui appartiennent à ce groupe, les gens ont dit je peux filer un coup de main un petit peu, pas de manière régulière, quand je pourrais, etc. moi c'est quelque chose que j'aime beaucoup dans le mode de fonctionnement de cette association parce que c'est possible. Il y a des gens qui sont plus présent, parce qu'ils ont plus de temps, et ils ont décidé de donner plus de temps à cette association. Voilà ce serait a seule hiérarchie que je pourrais mettre.

**B : toi tu penses que le groupe, que tout le monde à les mêmes pouvoirs de décision ?**

D : alors, oui et non, parce que au départ l'idée c'est oui, mais c'est vrai que dans les faits, effectivement d'abord il y a des grandes bouches dont je fais parti qui lors de nos réunions soit réelles, soit dans les échanges de mails, y'en a qui prennent plus de place que d'autres, ces gens dont je fais parti. Il y a la notion de caractère, il y a des gens beaucoup plus timides, qui peut être n'osent pas trop pour l'instant, qui observent, je pense à Elsa par exemple, qui ces derniers temps est de plus en plus présente. C'est quelqu'un qui dès le départ nous avait dit qu'elle voulait s'investir, qu'elle avait pas beaucoup de temps. De par son caractère, effectivement elle n'intervient pas trop dans ces moments de bilans et de prises de décisions que sont nos réunions. Donc il y a un côté inégalitaire par rapport à ça, mais qui n'est pas voulu, et dans ces caractères il y a peut être une notion de domination qui apparaît aussi, une domination de l'ordre de l'inconscient, je pense, si c'est le cas. Différents caractères, différentes histoires de vie, c'est truc sur lequel, la notion de domination quelle qu'elle soit, c'est une des notions sur lesquels je m'interroge le plus depuis des années, notamment depuis la rencontre de mon meilleur ami, mister président, Mathieu Roufhari, que j'ai rencontré à Strasbourg il y a maintenant plus de quinze ans. Notion qui m'intéresse dans mes relations de tous les jours, qui m'intéresse également dans mon métier aussi, faire en sorte de faire percevoir aux élèves ces histoires de domination plus ou moins conscientes, plus ou moins souterraines, qu'ils puissent les comprendre, les critiquer si tenter qu'ils aient envie de les critiquer, lutter contre ou les appliquer mais en tous cas selon leur caractère, avec conscience de ces différents mécanismes de dominations, sociales, sexuées, sexuels, intellectuels, ...

**B : et en quoi Mathieu R est déclencheur ?**

D : c'est quelque chose aussi qui le touche par rapport à son histoire, son cursus scolaire, universitaire. On a beaucoup échangé autour de Pierre Bourdieu quand on s'est rencontré, qui a été voilà une des figures un peu tutélaire de nos réflexions sur la domination, il parle quand même beaucoup de ça. Et c'est ne chose qui m'intéresse vachement, comme je disais quand je parlais d'Francesco, que la notion de collectif était vraiment au centre de sa façon d'être, moi la notion de domination, de les repérer et de les éviter c'est quelque chose que je crois être au centre de mes préoccupations, mais c'est pas pour ça que je parviens dans mon quotidien à éviter de mettre en place ces formes de domination, malheureusement.

**B : c'est marrant parce que j'ai fait l'entretien avec Béatrice il y a pas longtemps, et si dans mes points communs entre la Meson, Data, et l'Embobineuse, il y a la notion de figures féminines moteurs, qui sont dans la reproduction ou non, inconscientes ou conscientes de mécanismes de domination. Et donc Data m'intéressait dans la différence avec la Meson et l'Embobineuse un moteur à deux têtes, à l'époque où je l'avais diagnostiquer avec Sylvie et Béatrice. Et en observant encire un peu aujourd'hui les choses, même si Sylvie a pris énormément de distance, il reste des choses de cette configuration, dans la répartition des tâches, des responsabilités notamment, t'en penses quoi ? Par exemple, la trésorerie, la veille des disques, ...**

D : c'est vrai, ... de toutes façons comme on l'a dit tout à l'heure, l'envie de Béatrice et de Sylvie était très très forte à ce moment de recommencement, et elles ont été des éléments déclencheurs, et le moteur du projet et des activités de data. C'est vrai pour que tout ce qui est de l'ordre administratif, que ce soit toi, Béatrice ou Sylvie, l'administratif au sens large du terme, ben être très efficaces. Après voilà, est-ce qu'il y a cette volonté de garder ces prérogatives, ou est-ce qu'il y a, au contraire, l'absence de volonté des autres, et de moi notamment, de mettre un peu le nez dans l'administratif ? Faudrait peut être creuser le truc ? Pourquoi on/j'ai peur de l'administratif, des comptes ?

**B : et en terme de répartition des tâches ? Pour le ménage ? La cuisine ? La programmation ?**

D : le ménage, c'est pas que les nanas, c'est plutôt les garçons, parce qu'ils sont plus dispos. Les filles sont impliquées dans la programmation, mais au niveau de l'administratif ça pêche. Même si c'est aussi quelque chose qui tient profondément à cœur à Béatrice, elle a peur de se côté monotâche, elle aimerait bien que moi je sois pas juste aux entrées, Ben au bar, Gaëlle ou Sylvie à la cuisine, c'est quelque chose qui l'interroge et qui l'inquiète comme une forme de reproduction sociale d'un certain modèle. Là le côté rapport au collectif n'est pas forcément attaquée, mais plutôt la reproduction souterraine d'un modèle traditionnel, c'est quelque chose qui l'inquiète et à juste titre.

**B : Mais le groupe est plus nombreux tu m'as dit ?**

D : oui, il y a plus de monde impliqué. Il y a un truc aussi qui me plaît beaucoup à data, par exemple Ben dont je viens de parler, qui a découvert le lieu l'année dernière, parce que c'est un ancien collègue de Phil l'amoureux d'Sylvie, donc il venait boire l'apéro souvent le mercredi après son boulot, ils venaient tous les deux. Et ce lieu lui a plu, alors qu'il est pas forcément, lui, Ben, dans l'écoute de ces musiques expérimentales, et il s'est impliqué avec une envie très forte et justement lui a réussi à rentrer dans le groupe et à donner son avis très rapidement, alors qu'il aurait pu

facilement se sentir en retrait parce qu'il ne maîtrise pas forcément les histoires des musiques expérimentales par exemple, mais sur le mode de fonctionnement de l'asso, il hésite pas à donner son avis, et c'est parfait, c'est ce qui faut, que le groupe soit ouvert.

**B : est-ce que tu pourrais me décrire comment les décisions sont prises ? Et comment l'action en découle ?**

D : au quotidien, on communique principalement par mail, et quand on envoie un mail que ce soit sur la programmation, question budgétaire, des travaux à faire, les mails sont envoyés à toutes les personnes qui sont investis dans l'asso, je crois qu'on est à dix-neuf destinataires. Et donc quelqu'un soulève un problème, un questionnement, une envie et envoie à tout le groupe, et on répond, ceux qui veulent répondent, ce qui parfois est un peu le bazar, des gens qui ne sentent pas de donner leur avis sur la programmation, se retrouvent avec 25 mails et on ne sait plus de quoi on parle et sur un même mail on va faire des réponses qui renvoient à de l'organisation plus matérielle, donc on essaie aussi dans la mesure du possible maintenant de mettre dans l'intitulé des sujets, de quoi il s'agit. Principalement au quotidien c'est comme ça que se passe nos échanges. J'ai l'impression que ça prend du temps mais que ça marche. Même si là encore ce sont souvent les mêmes personnes qui interviennent dans ces échanges de mails, est-ce que là aussi, il y a des mécanismes de domination inconsciente, ça marche dans les deux sens d'ailleurs, des gens qui inconsciemment veulent dominer, ou des gens qui inconsciemment se sentent en position de dominés justement, ...

**B : c'est peut-être une question de place aussi ? De laisser la place, de prendre la place ? De légitimité ? Pour la programmation par exemple, ...**

D : c'est difficile à savoir parce qu'on parle peu dans nos réunions réelles. Quasiment toutes les demandes de gens qui veulent venir jouer à data sont transmises à toute l'équipe, et effectivement c'est souvent les mêmes personnes qui répondent.

**B : et est-ce que c'est un problème ?**

D : je sais pas, parce que, moi je me dis qu'à partir du moment où tout le monde est au courant, bah tout le monde pourrait donner son avis, j'espère que c'est pas un problème pour celles et ceux qui le donnent pas et qui aimeraient le donner. J'ai pas cette impression là. Parce que, et là pour revenir à notre mode de fonctionnement, c'est à dire les réunions réelles qu'on essaie de rendre un peu plus fréquentes, l'idée c'est une fois tous les mois, mais on y arrive pas c'est plutôt une fois tous les deux mois, deux mois et demi, où là viennent les gens peuvent, et qui veulent, là sont mis en avant et sur la table ces idées de fonctionnement, de volonté de travail horizontal, de dire les choses avant, d'anticiper pour pas que ça crée des problèmes, des malentendus, des choses qu'on retrouve dans n'importe quelle activité humaine que ce soit à deux personnes ou en groupe. Il y a cette volonté, qui est une bonne volonté, je crois que tout le monde l'entend, et vers laquelle tout le monde dans le groupe a envie d'aller, c'est pas toujours suffisant malheureusement. Il me semble que c'est vraiment un des moteurs de cette association. Mais ça n'empêche pas effectivement dans ces réunions d'entendre souvent les mêmes personnes qui s'expriment, même si quelqu'un comme Ben, a pris sa place petit à petit, quelqu'un comme Anne-Claire, qui nous aide très peu au quotidien mais qui a prévenu, l'association l'intéresse à fond, son mode de fonctionnement aussi. Quand elle est là aux réunions, ça vient de son caractère aussi, elle donne son avis avec aisance et en donnant l'impression de ne pas se poser la question de la légitimité de sa parole, à partir du moment où elle fait parti du groupe, elle donne son avis comme n'importe quel membre du groupe, il y en a qui sont

plus retenus on parlait d'Elsa tout à l'heure, Alain aussi, il donne pas très souvent son avis dans le groupe. J'ai l'impression que c'est plus des questions de caractère, mais j'espère pas trop me mentir, par rapport à ça. Parce que moi ça me fait plaisir que ce groupe fonctionne, donne l'impression de fonctionner avec cette position d'horizontalité, les décisions alors c'est pas aussi simple que ça, j'espère pas trop me voiler la face par rapport à ça, et qu'on se voile pas trop la face les uns les autres.

**B : et du coup donc les décisions sont prises au quotidien par courriel ?**

D : ouai

**B : que tout le monde ait donné son avis ou pas ?**

D : ouai, voilà il y a un moment où il faut prendre une décision donc ...

**B : et de temps en temps des réunions, qui sont dans des réunions qui sont des réponses qui sont pas trouvées dans les mails ?**

D : il y a ça en partie, mais il y a surtout l'idée que un collectif, bah que c'est collectif virtuel, et le but, l'idée de data c'est pas que de faire des concerts, ni faire médiathèque, mais il y a autre chose derrière, et ça au centre du projet depuis le début, cette volonté de voir comment le collectif peut vivre ensemble, avoir des préoccupations, s'interroger sur des buts, ... ben la réunion réelle permet de toucher les gens, de voir en fait, et de pas être derrière en écran, poser plus, d'essayer d'approfondir les problématiques liés au mode de fonctionnement de ce collectif, des envies, du désir profond, qu'est-ce qu'on veut, pourquoi, qu'est-ce qu'on veut, qu'est-ce que ça veut dire justement d'être dans ce collectif data pour nous, alors c'est des questions hyper vastes qu'on règle pas forcément en réunion, mais en tous cas qui font partie des interrogations de base, ...

**B : pour toi les réunions abordent plus le fond que les tâches courantes ?**

D : c'est l'idée au départ, même si souvent justement on revient aux tâches courantes. Les dernières réunions on a parlé un peu du fond c'est vrai, on a aussi réglé pas mal de trucs qui concernent les tâches courantes. En tous cas on a essayé de dire qui peut faire ça, qui a envie de faire ça ...

**B : et les décisions sont faciles ? Les gens sont plutôt d'accord ? Est-ce que certaines décisions prennent plus de temps ?**

D : alors forcément, dans la vie collective, c'est pas simple d'être d'accord et d'être tous d'accords, globalement ça se passe bien mais par exemple s'est posée la question, de faire écouter de la musique aux gens, la musique qui nous plaît pour les propositions de concerts, etc, il y a quelque chose de généreux par rapport à ça enfin de passionné, l'envie de partager sa passion, ça c'est un des buts de l'association. Mais vu que nous sommes dans une société qui ne nous plaît pas forcément sur plein d'aspects les uns les autres, dans lequel l'argent a une place importante, le modèle économique, on réfléchit aussi par rapport à ça, la question du pognon. Et donc s'est posée la question vu que l'on sert à manger pendant les concerts, qu'est-ce qu'on fait des assiettes, à quel prix on les vend, comment, pourquoi, et donc se posait la question si on faisait du prix libre ou un prix fourchette, entre tel et tel euro ou un prix à tel euro. Et c'est vrai que les avis étaient divers, notamment pour les personnes qui sont principalement impliquées dans la fabrication de ces plats, et

finalement c'était chouette parce qu'on a été sur les questions de fond, qu'est-ce que c'est que la bouffe, qu'est-ce que c'est que l'argent, par rapport à ça quoi. Beaucoup de gens viennent à data aussi parce qu'ils se sentent bien et ils ont pas forcément beaucoup de thunes non plus, c'est l'occasion pour eux de manger correctement.

**B : ça fait partie de l'accueil du lieu, qui est présent depuis le début ? Il y a une attention sur l'accueil et sur la bouffe ?**

D : oui j'ai l'impression, aussi bien les gens qui sont actifs, les adhérents, les musiciens aussi, les musiciens de musiques expérimentales, moi me semble être autour de l'étrangeté, de l'ailleurs, et d'un côté alternatif par rapport à ce qui est de l'ordre de la production masse, du modèle économique dominant, ...

**B : et comment ça s'est soldée cette prise décision ?**

D : alors ce qui était assez intéressant c'est que principalement, ah encore le partage des tâches, la reproduction d'un modèle sans doute, parce que c'est souvent les filles qui s'occupent de gérer le catering avec brio d'ailleurs. Il y a principalement trois personnes qui s'occupent des catering : Sylvie, Gaëlle et Ana. Donc ces trois personnes n'avaient pas le même avis, et on s'est dit puisque les arguments des unes et des autres étaient très recevables, on s'est dit que la personne qui s'occuperait du catering avec ses aides catering, déciderait du mode de paiement des assiettes, donc quelque chose qui est plutôt souple qui a semblé convenir à tout le monde.

**B : qui fait de la place à l'éthique de chacun ?**

D : Exactement. C'est une sorte de compromis aussi, où on a pas tranché où on vote, majorité tout ça machin chouette, c'était une fonctionnement beaucoup plus souple finalement, et parce que peut être notre structure est petite de mettre en place et de tenir concrètement ce genre de décision.

**B : ça montre aussi une sorte de marge de manœuvre individuel dans le collectif, de liberté, de possible finalement, un peu tant que tu t'impliques, c'est celui qui est dans l'action qui décide ?**

D : c'est vraiment le cas par exemple les soirs de concert, qu'il y ait beaucoup de monde ou très peu, l'intermédiaire la question se pose pas trop ... on donne aux artistes qui viennent tout ce qui a dans la caisse de l'entrée, et ...

**B : là tu intervies dans la trésorerie ?**

D : là, d'une certaine façon j'interviens dans la trésorerie, et notamment à la fin des concerts, et par exemple il y a des fois où il y a beaucoup de monde et beaucoup d'argent. Généralement c'est moi qui compte l'argent avec d'autres personnes qui sont là. Et à chaque fois je fais le tour des gens qui sont présents, plus ou moins de monde selon, juste pour dire voilà il y a tant d'argent dans la caisse, qu'est-ce qu'on fait ? Et quand il y a beaucoup d'argent il est arrivé que parfois que parce que l'association avait besoin d'argent bah aller on va donner 200 euros aux musiciens, a priori ça devrait être chouette pour eux, et on garde le reste pour data. Et ça c'est des décisions qui sont prises collectivement mais par les gens qui sont présents, donc ça restreint à deux, trois, quatre, cinq, selon les gens qui sont présents à ce moment là.

**B : et c'est toujours les mêmes ?**

D : (rire) ben il y a souvent moi, c'est vrai, et non ça peut être variable, par exemple sur les derniers concerts, il y avait Lola, Ben, Béatrice je crois pas, ... il y aussi le fait qu'on essaie d'avoir des référents par soirée pour faire tourner la charge du travail sur les soirées. Et ...

**B : ça marche plutôt pas mal ?**

D : ouai, ça marche plutôt pas mal, plusieurs niveaux, d'abord ça fait tourner le côté implication dans les soirées, même si dans les référents il y a cinq, six personnes, mais c'est déjà pas mal, parce que par exemple, même Anne-Claire a été référente sur la soirée Mamie Tchan, ce qui est chouette. Pour revenir sur l'argent, la dernière fois c'était pas hier, d'ailleurs je me souviens plus hier à qui j'en ai parlé, je devais être ivre (rire). Mais il y a eu une soirée où il y a eu très très peu de monde, un duo qu'on aime beaucoup et qui s'appelle Gud er dvinke, Dieu est une femme, des danois, du saxophone et du trombone, c'est merveilleux. Et il y avait pas beaucoup de monde et Francesco était là puisqu'il les avait fait venir il y a quelques années. Et là, Francesco était là et donc a participé à la prise de décision de savoir si ce qu'on leur donnait, tout ça. Et on a rajouté du bar mais ça faisait pas assez, ... et on n'était pas contents, parce que c'est le côté passionné aussi, quand quelque chose te plaît t'as tellement envie de le crier sur tous les toits et que tout le monde en profite en fait. Si c'est pas le cas ça entraîne des déceptions, frustrations.

**B : et vous prenez jamais de risques financiers sur l'accueil ?**

D : ça c'est une des questions qui s'est posée à un moment, la question de proposer un cachet fixe à des artistes qui le demandaient. Et on l'a fait deux, trois fois. Pas beaucoup plus je crois. Et ça a posé problème à des gens de l'asso qui se sont dit, ben c'est pas l'idée pourquoi privilégier tel artiste même si on comprend, que c'est artiste qu'on aime bien, qu'on a envie de défendre, et soit on fait ça soit il vient pas. mais en même temps par rapport à une certaine cohérence c'est pas forcément très cool de faire ça seulement certaine fois, selon quels critères, argument très recevable. Néanmoins a été décidé qu'effectivement on allait faire en sorte de généraliser le fait les artistes qui viennent sont au courant qu'ils jouent aux entrées, et que c'est petit et pas cher, et que ils vont avoir entre 150 et 200 euros, c'est notre moyenne mais que ça peut être beaucoup moins selon. Au cas où, exceptionnellement, si il y a vraiment un truc de fou furieux qui se présenterait on s'est laissé la marge de manœuvre d'en parler, de se mettre d'accord, mais de le faire que dans le cas très exceptionnel. Donc pas le même fonctionnement que sur le catering et le paiement des assiettes, mais on s'est quand même laissé cette marge de manœuvre de quelque chose de très exceptionnel. Mais ça s'est pas reproduit depuis longtemps.

**B : est-ce que tu peux me donner un exemple d'une situation de conflit qui n'a pas trouvé d'issue ?**

D : il y en a une qui me vient à l'esprit mais finalement on a trouvé une issue, cette fameuse histoire de caution. L'issue qu'on a trouvé, je crois qu'on l'a trouvée histoire de sortir de cette histoire.

**B : pour toi c'est une décision insatisfaisante ?**

D : oui, parce que je crois qu'elle insatisfait pas mal par rapport à ce à quoi ça renvoie. Ça renvoie

au début de l'histoire de data, l'histoire des fondateurs, de l'acquisition du lieu, qui au départ était un local commercial dans lequel ont rapidement habité des personnes qui faisait parti de l'association. Et donc il y aurait une caution qui aurait été versé par l'un des fondateurs, dont on a du mal à trouver la trace, et à un moment il y a quelqu'un de l'extérieur, Arnaud, qui est venu habiter à data, et qui a filé l'équivalent de cette caution à l'un des fondateurs qui avait donné cet argent. Avec là en l'occurrence une trace du virement, et Arnaud en question n'habite plus à Data depuis deux ans et donc il roule pas sur l'or et il souhaitait à un moment récupérer cet argent.

**B : et il en a parlé dès le départ ?**

D : non, il en a parlé quand il avait des problèmes de thunes, et ça renvoi aussi à son caractère, je crois. Donc les nouvelles personnes qui sont arrivées n'ont pas eu à payer de caution parce que on était pas au courant de cette histoire. Et donc Arnaud a parlé qu'il aimerait bien récupérer cet argent. Je crois qu'il en a parlé que à Francesco. C'est Francesco qui l'a dit au autres.

**B : et Arnaud il a demandé que ce soit pris en charge par le collectif ou par Francesco ?**

D : je suis plus sur précisément, je crois que Arnaud a demandé à ce que on lui rende sa thune, et je ne sais pas si il a nommé directement un des fondateurs, qui avait récupérer cette thune, et parce que derrière il y avait aussi que l'agence avait dit que si les travaux étaient fait, la somme serait remboursée, mais le problème c'est que ce sont des choses qui auraient été dites à l'oral.

**B : entre parenthèse, on a pas pris rendez-vous avec l'agence ?**

D : non justement, c'est ça dont je voulais te parler, mais si j'en ai parlé à Béatrice, on y va la semaine prochaine, et j'ai demandé aussi à Ben de repeindre la vitre pour que j'aille déclarer la casse la semaine prochaine.

**B : et donc cette histoire de**

D : donc voilà Francesco ça lui tenait à cœur de faire en sorte que Arnaud récupère cet argent, et donc il en a parlé à data et il trouvait ça légitime que data fasse l'effort de trouver des traces de ce chèque pour que éventuellement l'un des fondateurs, Flo qui aurait récupérer cet argent bah le rembourse. Donc voilà les problèmes au début de la reprise d'activité de data il y a deux ans, c'est quelque chose dont on a parlé tout de suite cette histoire, parce que Francesco disait aussi, bah au cas où ce sera à data de rembourser parce que même si c'est le nouveau data, data bénéficie de ce qui a été fait auparavant. Échanges d'arguments, assez sensés, mais qui ont posé problème à Sylvie, Béatrice notamment, à moi aussi, j'étais pas forcément d'accord avec Francesco, c'est vrai que nous avant que Béatrice et Sylvie s'investissent dans l'association, il y avait des dettes de data, c'est Francesco et moi qui avons réglé les dettes de l'ancien data, et on est reparti à zéro au niveau des dettes. Sauf celle-ci. À l'époque n'avait pas parlé de celle-ci, c'est venu un peu après.

**B : et les dettes avaient été aussi mise sur le tapis, comme quoi c'était à data de les payer et ça avait été refusé.**

D : je sais plus si ça avait été refusé, si ? Refusé par Francesco tu veux dire ? Ah oui euh pardon, refusé, oui

**B : par le collectif**

D : oui, et Francesco avait insisté, et l'idée c'était effectivement de régler le truc pour s'en débarrasser parce qu'on sentait une tension, et que cette tension on arriverait pas à s'en débarrasser ... d'ailleurs c'est marrant, c'est intéressant, pourquoi, comment se fait il que ce type de tensions on arrive pas à s'en débarrasser ? Il est vrai que pour les deux fois, aussi bien pour les dettes, que pour cette histoire de chèque de caution, Francesco insiste énormément, et a du mal à recevoir les arguments qui lui sont opposés par rapport à ça... que ce soient les tiens, ceux de Sylvie, ceux de Béatrice, les miens, et vu qu'on sent que c'est pensant effectivement là on baisse les bras d'une certaine façon. Là le fonctionnement montre ces limites.

**B : est-ce que une personne met un pression constante ?**

D : là c'est le cas où il y a une pression constante.

**B : alors quelle est la prise de décision finale insatisfaisante ?**

D : on a décidé de faire en sorte que le plus vite possible, avec le bénéfices que aura data au fur et à mesure de rembourser Arnaud, l'association rembourse Arnaud. Et de rembourser aussi Francesco quand on pourra qui a décidé de rembourser cette somme à Arnaud directement mais en nous mettant la pression. Donc il y a dysfonctionnement, par rapport à ça, il a pris une décision seul, qui le concerne lui-même seul, son compte en banque, sa façon d'envisager les choses, mais on arrivant pas à ne pas mettre de pression sur le groupe, et ses arguments sont entendable mais lui a du mal à entendre les autres. C'est vrai qu'on s'est débarrassé de ça genre dès qu'on peut ... c'est très insatisfaisant et ça peut créer des aigreurs, voire des rancœurs par rapport à des situations futures.

**B : c'est un peu une manière aussi de boucler le passé ?**

D : l'idée c'est ça, de pouvoir repartir sur des bases qui sont les bases du nouveau groupe. Mais c'est révélateur effectivement, par rapport à nos envies et à nos désirs.

**B : OK, est-ce que tu peux finir sur la structure associative et l'évolution de cette structure formelle, juridique, statutaire ?**

D : sous l'impulsion de plusieurs membres de data il y a une réflexion qui s'est mise en place par rapport aux statuts de l'association, et sur le modèle d'une association qui s'est montée et qui fonctionne bien sous cette structuration là, qui est le festival Paroles de Galère qui s'est monté il y a quatre ans. L'idée était de mettre à mal cette notion de bureau traditionnel associative, de responsabilité unique, notamment légale et administrative par rapport à des signatures qui tiendraient sur les épaules d'un ou d'une présidente, même chose pour un trésorier, ...

**B : Actuellement c'est quoi le bureau de Data**

D : actuellement monsieur X qui est toujours trésorier et moi qui suis président et il n'y a pas de secrétaire, et Félix qui avait prêté son nom pour nous dépanner, il s'est jamais impliquée dans l'asso. Donc c'est pas du tout satisfaisant, et donc à partir de la réflexion de certains des membres notamment toi, Béatrice, Lola aussi, à l'idée de responsabilité collective et donc d'avoir un CA très horizontal, où chaque personne du CA est responsable au même niveau.

**B : qu'est-ce qu'il y a comme particularité à être responsable de l'activité data en terme légal ?**

D : très bonne question !

**B : le sais-tu toi même ? (rire)**

D : en terme légal, ... il y a tout ce qui est de l'ordre de la mise aux normes où on est pas aux normes, mais on n'est pas loin, d'après Alban, pour l'activité concerts je parle, il nous faudrait une porte qui s'ouvre dans le bon sens, et une signalisation de la sortie, puisque par rapport à la jauge, le fait qu'il y ait la sortie par la cour ça pourrait suffire comme sortie de secours, et qu'on a pas besoin de matériel spécifique. Il y a le problème de la bouffe, mais on pourrait 'abstenir d'en vendre. Par contre on a la licence 2 et 3 de débit de boisson, mais pas de diffusion de concert, mais qu'on pourrait avoir je pense, par contre le problème c'est que c'est ouvert depuis un certain nombre d'année sans autorisation. Donc on est vraiment beaucoup sur le côté sous-terrain donc si il y a un problème, et il pourrait y en avoir un et l'association telle qu'elle est structurée actuellement ce serait le président ou la présidente qui porterait le chapeau.

**B : et l'habitat ?**

D : ça pose toujours problème puisqu'on est toujours sur un bail commercial, mais on va essayer de faire un bail partiel. On a fait des petits arrangements avec la législation.

**B : et ça tu penses que Marseille est une ville permissive ?**

D : oui, je pense, il y a deux trois coups de pression quand il y a un changement de préfet dans n'importe quelle région, et selon les priorités, ils vont se diriger à faire des contrôles alcoolémie, soit des contrôles anti drogue dans la rue, anti prostitution, ou anti bruit. La dernière fois c'était en 2011 que ça a tourné beaucoup dans les locaux du centre ville avec des salles qui ont eu des fermetures administratives plus ou moins longues, donc là on a un peu serré les fesses à data. Et d'ailleurs on a pris une décision à ce moment là. Nos concerts été annoncé dans un journal gratuit, le Ventilo, et à partir de ce moment là de faire la diffusion d'information que par newsletter. Même de limiter l'affichage aussi au centre ville.

**B : il y a eu des arrangements d'horaires pour le bruit ?**

D : dès le départ les voisins ont été compris dans le ... même si il y a des travaux qui ont été fait à data, au départ l'isolation n'était pas extraordinaire, on a eu des plaintes des voisins auprès de l'agence. Ça influe sur l'horaire des concerts à 22h on arrête le bruit.

**B : Et ça fonctionne comme ça ?**

D : oui, et ça fonctionne bien, pareil avec un travail de médiation et de communication avec les voisins fait par Francesco, et ça se passe plutôt bien avec les voisins, de très très rares plaintes qui sont posés auprès de la police, depuis que je suis là j'ai vu la police deux ou trois fois. Ça a plutôt à voir avec le bruit qu'on peut faire quand on est dehors, on sort dehors parce qu'à l'intérieur c'est enfumé, et c'est après 22h que ça peut poser problème. Donc finalement les voisins sont plutôt compréhensif.

**B : est-ce que tu veux rajouter quelque chose ?**

D : oui j'ai pas parlé de foot, alors que j'en parle souvent pour parler du collectif, quand on me demande d'où ça vient cette notion de collectif. Et je crois que ça vient de très petit, d'abord parce que mes parents étaient impliqués dans des fonctionnements collectifs type investissements syndicales et partisans en terme de parti politique, et puis moi j'ai eu envie de faire du foot très vite. Dans mon ressenti, pour moi le foot c'est pour moi un sport où l'épanouissement collectif était possible, j'avais l'impression qu'on apprenait des choses collectivement, même juste au niveau du jeu.

**B : c'était quoi ta place sur le terrain ?**

D : j'ai principalement joué milieu de terrain, le gars qui court partout, et

**B : qui fait la médiation de l'équipe**

D : c'est ça la médiation entre les arrières et les avant.

**B : C'est marrant parce que dans un autre entretien, on m'a parlé de foot aussi, et que la position sur le milieu de terrain ça avait vraiment construit son personnage de médiateur.**

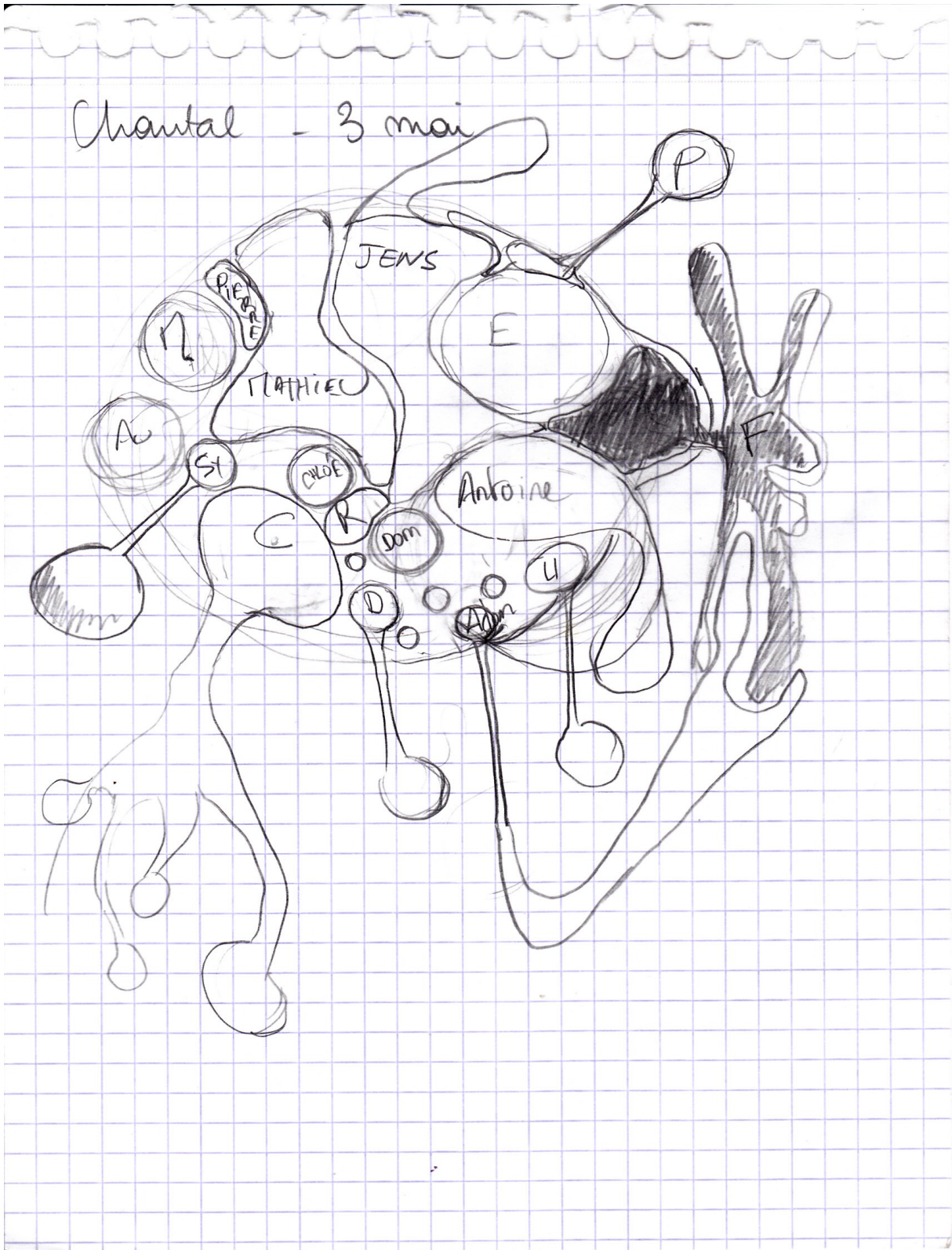
D : ben moi, j'avais pas tant envisagé la notion de médiation mais par contre la notion de collectif j'en suis sur, j'ai vraiment de très beaux souvenirs. On était une quinzaine pour faire une équipe, on s'entendait pas tous très bien, on a joué ensemble pendant dix ans, on s'est créé au niveau technique des automatismes, qui font fonctionner l'équipe sportivement, techniquement qui fonctionnait assez bien. Je me souviens de beaux moments que se soit humain, mais ça c'est plus classique, dans les vestiaires, des gens que j'appréciais beaucoup, on s'échangeait de la musique déjà. Même sur le terrain, même des gens que t'apprécies pas forcément à l'extérieur, en terme de ce qui ressortait de leur personnalité. Néanmoins sur le terrain, il y avait quelque chose qui transcendait ça, il s'agissait pas de gagner pour gagner je me souviens, le souvenir du plus beau match auquel j'ai participé, contre une équipe de gars, du bled d'à côté, qui eux aussi jouaient depuis dix ans ensemble, qui avait développé des automatismes et qui jouaient bien. Et c'était une défaite, on avait perdu quatre à deux sur notre terrain, et c'est le plus beau match auquel j'ai assisté. C'était chouette à la fin du match on a été félicité. L'idée c'était plus de développer quelque chose qui techniquement ressemblait à quelque chose de chouette de beau. Ça c'était mon opinion c'était pas forcément celle des dix autres garçons qui étaient sur le terrain.

**B : et ça donne quoi la domination masculine dans une équipe de foot de mecs ?**

D : alors selon l'âge c'est la taille du zizi dans les douches, non mais c'est quelque chose qui peut être brutal, mais avec aussi des équilibres qui se font. Selon, c'est peut être celui qui tape le plus fort qui va avoir raison, ou celui qui va parler le plus fort, ou celui qui finalement qu'on va écouter parce que soit ses arguments sont pertinents soit parce qu'il fait les liens entre les différents membres de l'équipe, effectivement je crois que les gens écoutaient ce que je disais pas parce que j'étais le plus fort. Ah oui il y a aussi celui qui est très bon, un niveau supérieur. Moi je crois qu'on m'écoutait parce que même si j'étais pas d'accord avec les gens j'aimais bien écouter ce qui avait à dire et essayer de pas avoir trop d'a priori.

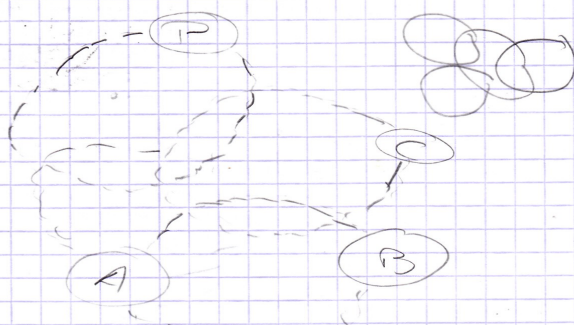
## ANNEXE 8 : dessins réalisés pendant certains entretiens

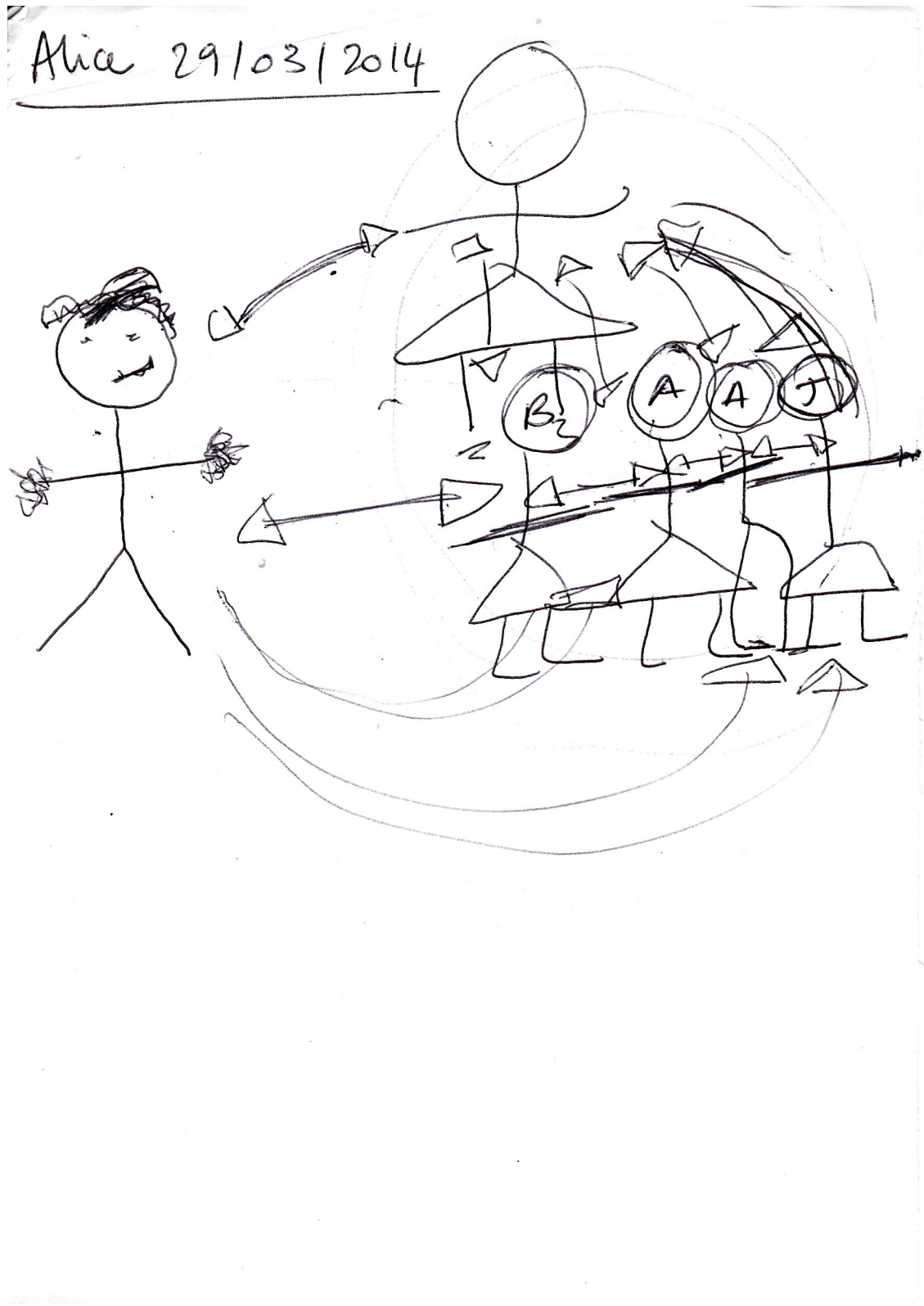
Colette Embobineuse, 03/05/2014



Lico 23/04/2014

en 3  $\Delta$  et mobile





**Annexe 9 :** Grand Débat MAMA : (Festival et convention professionnelle de l'industrie musicale internationale) : Tous Machos ? Le 18/10/2013 au Trianon à Paris.

**Synthèse : La musique ne fait pas mieux que les autres secteurs d'activité quand il s'agit de confier des postes de responsabilité aux femmes.**

Voilà un vrai sujet transversal pour le MaMA cette année : la place des femmes dans la musique et plus généralement dans la culture. A regarder les chiffres, c'est la même que dans les autres sphères de l'économie, de 10 à 20 % quand on regarde les places « à responsabilité ».

« La culture, à priori plus ouverte sur la diversité, ne fait pas mieux », souligne Virginie Berger, fondatrice de l'agence DBTH, en introduction de ce débat. Alors que le public est composé naturellement d'une moitié de femmes et qu'elles représentent au moins le tiers des artistes dans les musiques actuelles, quels sont les mécanismes qui les excluent dans nos entreprises ? Pour Marie Vorgan le Barzic, qui dirige Silicon Sentier, une structure dédiée aux entreprises innovantes des nouvelles technologies, c'est d'abord une question éminemment culturelle : « Les femmes n'ont pas la même confiance, elles ne se donnent pas l'autorisation de s'aventurer dans l'entreprise ou de chercher à gagner des postes à responsabilité ». La réponse est à trouver dans l'éducation, dès le plus jeune âge.

### **Hold up**

Pour le philosophe et conférencier Vincent Cespèdes, la raison de ce déséquilibre est extrêmement simple : les hommes ont fait un hold up. « Ce communautarisme masculin leur permet de se partager le gâteau entre eux, ça les arrange. Pire, c'est l'homme blanc de plus de 50 ans qui se partage les richesses, les postes de commandement, et tous sont ainsi complices pour ne pas laisser de place aux autres, aux femmes ».

Selon lui, les femmes doivent apprendre à agir comme les hommes, se révolter, répondre à ce hold up par la violence. « Je ne veux pas m'adapter aux règles des hommes, je veux créer de nouvelles règles », lui répond Alice Enders, directrice de Enders Analysis, une société qu'elle a créé à Londres et qui emploie aujourd'hui une cinquantaine de personnes. « Attention à ne pas faire de "reverse sexisme", à ne pas répercuter les mêmes préjugés ». Reste qu'elle estime essentiel de réguler, notamment les marchés publics, afin que subvention implique parité.

### **Le poids de l'histoire**

Bénédicte Froidure est précisément la seule directrice d'une scène labellisée par le ministère de la culture en Île de France. Elle a écrit en 2011 un mémoire pour l'Observatoire des Politiques Culturelles intitulé « Musiques actuelles : les femmes sont-elles des hommes comme les autres ? » "Je suis certainement un peu macho pour être la seule dans un monde d'hommes", s'amuse-t-elle. Elle constate qu'il faut des exemples pour que les femmes puissent s'identifier et construire des carrières, qu'il faut aussi sans doute travailler au niveau de la formation professionnelle, mais surtout, qu'il faut leur ouvrir les portes. "Il n'y a que 10 % de femmes programmées dans nos lieux et ce sont généralement les hommes qui en décident ainsi", regrette-t-elle. Le poids de l'histoire, ce sont aussi ces musées qui sont remplis à 92% d'œuvres créées par des hommes, constate Vincent Cespèdes, de quoi créer les canons esthétiques pour des générations. Dans la musique, il suffit de regarder les clips pour s'en rendre compte, conclut Jeremy Silver, président de MusicMetric, une

société d'étude musicale basée à Londres. "Il y a partout des femmes dénudées. Le moyen le plus désespérément simple et bien sûr le moins cher pour vendre de la musique !".

Titre : Tous Machos ?

Présentation : Quiconque travaille dans les métiers de la musique a le sentiment de vivre dans un milieu de liberté et de créativité plus ouvert et plus moderne que le reste de la société. Oui mais voilà : comment se fait-il qu'il y ait aussi peu de femmes à des postes de responsabilité et que les hommes dominent massivement toute la filière ? Et on ne parle pas des minorités dites « visibles »... Alors que le public est composé naturellement d'une moitié de femmes et qu'elles représentent qu'un tiers des artistes dans les musiques actuelles, quels sont les mécanismes qui les excluent de nos entreprises ? MaMA ouvre le débat alors que les initiatives sont prises çà et là, des années après d'autres secteurs de la société.

Modérateur :

Virginie BERGER (FR) – Fondatrice DBTH

Intervenants :

Dr Alice ENDERS (UK) – Directrice de Enders Analysis

Marie-Vorgan LE BARZIC (FR) – DGA de Silicon Center

Benedicte FROIDURE (FR) – Directrice de File 7

Vincent CESPEDDES (FR) – Philosophe

Alex ESSER (SW) – Co fondateur – Tunapost / « we manage with love »

*Virginie (modératrice):*

Le monde de la culture a fait l'objet d'une attention médiatique plus grande, et le public semble de plus en plus sensible à ce problème. Ceci témoigne d'une prise de conscience accélérée des discriminations de faits dont toutes les femmes sont victimes dans tous les secteurs de la création artistique. Le collectif « la Barbe » qui s'est invité sur le plateau du théâtre de l'Odéon lors de la présentation de saison 2012-2013 en juin dernier, a salué la programmation des quatorze spectacles à venir. Quatorze textes, écrits par des hommes, quatorze spectacles mis en scène par des hommes. Dans le secteur artistique et culturelle l'excellence des jeunes filles, et leur forte présence au niveau des recrutements dans les écoles supérieures, n'empêchent pas un phénoménale phénomène de plafond de verre. Ainsi pour la direction des établissements subventionnés par l'état dans le domaine des arts du théâtre, de la danse et de la musique, les statistiques sont effarantes, 20 % de directrices pour les 14 établissements publics, autour de 25 % pour les centres chorégraphiques et les scènes nationales conventionnées. Les centres dramatiques nationaux et régionaux détiennent la palme, avec 8 % d'artistes directrices, situation en plus en régression. Ce combat pour l'égalité des hommes et des femmes de l'art et la culture est fondamentale pour la société toute entière, n'est-il pas curieux que dans un secteur de l'activité humaine qui se targue de mission d'émancipation, d'ouverture de critique, voire de subversion, la représentation féminine est inférieure à la représentation féminine globale sur le marché du travail. Les jeunes filles s'engageant dans une carrière artistique sont-elles majoritairement condamnées à choisir entre les rôles oh ! Combien gratifiant : de muse, obscur objet du désir, ou précieuse collaboratrice dévouée ou invisible.

Avant de démarrer le débat, posons les bases et parlons chiffres : notre problème n'est pas tant la parité, c'est dans la pyramide des responsabilités qu'il faut grimper, là où nous sommes bien trop peu : 11,9 % de femmes dans les postes senior et management (analyse du power 100 du bill bord?). La deuxième étude, où sont les femmes dans la SACD, pointe la sous représentation des femmes

dans le milieu de la culture, elles ne représentent que 10 % dans la programmation dans le secteur musical, alors qu'elle représente 50 % des effectifs dans les conservatoires nationaux. Ainsi elles représentent 15 % des solistes instrumentistes, 25 % des metteurs en scène, 20 % des auteurs des textes joués, 3 % des chefs d'orchestre, 35 % des chorégraphes pour la saison 2013-2014.

A cela, Bruno Mantovani, directeur du conservatoire nationale de la musique et de danse de Paris a répondu que les femmes ne sont pas forcément intéressées, il a évoqué un métier très éprouvant et il a surtout utilisé l'expression de « service après-vente de la maternité » pour traiter du problème des enfants.

Parlons métier dans notre industrie, d'après Audiens, le groupe de protection sociale de l'audiovisuel de la communication, de la presse et du spectacle, dans notre filière musicale les hommes sont majoritaires dans toutes les catégories professionnelles : 63 versus 37 %, excepté dans les emplois de non cadre permanents, où là, étonnamment, dans les emplois de non cadres permanents, ce sont les femmes qui sont majoritaires, bien entendu. Concernant les manager, 30 % sont des manageuses. Et cette anomalie, que l'on retrouve partout, pose de vraies questions mais ces questions on les retrouve surtout à l'étranger. Le royaume uni, par exemple est à la pointe du combat, celui-ci est porté par PRS l'équivalent de notre SACEM et par l'AIM l'équivalent de notre SPPF. LE rapport « creative and cultural skill... ? » montre très clairement le manque de femmes dans les rôles plus seniors : 67,8 % d'hommes pour 32,2 % de femmes, je rappelle en France 63/37 on est pas très très loin. Parmi ces sociétaires, PRS indique que seules 12 % des femmes sont des auteures, compositeurs, ou éditeurs. L'AIM a révélé que seuls 15 % de leur membre labels sont dirigés par des femmes et il y a seulement 26 directeurs artistiques dans tout le royaume uni, je doute que nous atteignons quand même, ce chiffre en France. L'industrie de la musique au Royaume Uni a donc signé en 2012 le UK music equality and diversity pour faire évoluer les choses.

A quand la SACEM, la SPPF ou la SSCP pour porter ce genre de projet ? PRS organise très régulièrement des ateliers women in music, et l'AIM organise tous les lundis des women in music and entertainment evening, et portent un grand nombre de projet pour réduire le fossé des genres dans l'industrie musicale.

Passons au reste du monde, d'après women's audio mission, il y a moins de 5 % de femmes comme producteurs ou ingé son. Concernant les artistes, est sorti récemment un top, montrant que les femmes montrant que les femmes dominaient les charts. Mais n'oublions tous les débats autour de Miles airis, Rihanna ou l'hypersexualisation des femmes, est-ce qu'on doit aussi revenir sur Robin Sick qui chante « I know you want it », et faits de l'hypermasculinisation des cadres de la musique. Pas une semaine sans que ne sorte un article dans the guardian, ou the new york times sur le sexisme dans la musique, notamment sur la scène électro. Bill board se pose aussi beaucoup, beaucoup de questions sur la programmation des festivals. A cochella par exemple, suivant les années, entre 16 % et 25 % de la programmation est féminine et seules deux artistes ont eu le droit à la scène principale, Bjork en 2002 et Portishead en 2007.

Gale Davis est devenue la première femme producteur de country music, sortant un grand nombre de succès, et quand elle arrive à Nashville, personne ne voulait travailler avec elle. « Les gens ne veulent pas travailler avec une femme » dit-elle, et par gens, elle veut dire hommes, hommes puissants ou hommes à responsabilité.

Alors pourquoi cette anomalie de la sous représentation des femmes dans le monde de l'art et de la culture ? Pourquoi n'avons nous toujours pas atteint la parité dans le milieu de la musique, que ce soit du côté de la création artistique, producteurs, réalisateurs et même instrumentistes, hormis

chanteuse, tout comme côté industrie du disque. L'artiste en avance sur son temps serait-il un mythe ? Nous avons pourtant tous et toutes la volonté que ça change, nous sommes là pour travailler tous ensemble, alors quels sont les leviers, les débuts de réponses, les solutions que nous pourrions apporter.

Pour débattre avec nous aujourd'hui, nous recevons Alice Enders, vous êtes analystes des médias chez Endres Analysis depuis 2001, structure conseil spécialisée dans le conseil, les médias, les télécoms et la création artistique. Au sein de l'équipe vous êtes en charge du domaine de la musique, de la transition numérique pour les contenus, jusqu'en 2009 vous étiez économiste à l'OMC, et plus particulièrement sur l'Afrique subsaharienne pendant 9 ans, puis sur les pays de l'Est. Et vous êtes docteur en économie de la Queen's University (Canada).

Vincent Cespedes, vous êtes philosophe, et auteur de nombreux ouvrages, dont l'homme expliqué aux femmes, l'avenir de la masculinité chez J'ai lu en 2012. Vous avez enseigné la philosophie, vous avez été l'éditeur de la collection philosopher, et votre dernier essai, l'ambition ou l'épopée de soi vient de paraître aux éditions Flammarion.

Bénédicte Froidure, vous avez travaillé à Le Mouv', Nova, vous avez fait partie de l'équipe du Triptik, l'actuel Social Culb, avant de vous rapprocher du réseau HF (hommes/femmes) en portant un intérêt tout particulier à la condition féminine. Cet intérêt s'est notamment manifesté à travers votre mémoire réalisé en 2011 pour l'observatoire des politiques culturelles Université de Mendès France à Grenoble, intitulé : Musiques actuelles, les femmes sont-elles des hommes comme les autres ? Vous avez ensuite passé 7 ans à diriger la Cave aux poètes de Roubaix avant de reprendre, en mai 2012, la direction du File7 à Magny le Hongre, en Seine et Marne. A 37 ans vous êtes la première femme à accéder à la direction d'une SMAC en Île-de-France.

Jeremy Silver, vous êtes entrepreneur, investisseur et conseiller spécialisé dans les industries créatives et les médias numériques. Vous travaillez au Conseil des stratégies technologiques britannique (UK Technology Strategy Board). Vous êtes président de Semetric, dont le principal produit est MusicMetric. Vous êtes également président de MusicGlue, une entreprise qui propose aux artistes de mettre en place un service de billetterie en ligne. Vous travaillez également comme conseiller pour le Featured Artists Coalition et la Bridgeman Art Library. Auparavant vous étiez Vice Président monde de New Media pour EMI Music Group à Londres puis à Los Angeles. Plus tôt, au sein du groupe Virgin Music, vous avez travaillé avec des artistes comme Genesis, Meat Loaf, Brian Eno et Massive Attack.

Et enfin, Marie Vorgan le Barzic, vous êtes Déléguée Générale de l'association Silicon Sentier depuis 2003. Vous avez initié la création de « Quartier Numérique » en 2007, l'ouverture de [La Cantine](#) en 2008 (1er espace de coworking en France), du [Camping](#) (1er programme français d'accélération de startups), de [Silicon Xperience](#) (programme de bêta-test pour les nouveaux produits) ou encore de [Silicon Maniacs](#) (Webzine et Webradio) entre 2009 et 2012. En 2012, vous avez également participé, en tant que Directrice opérationnelle, à la campagne Web du candidat François Hollande. Vous avez à cœur dans vos missions de promouvoir l'émergence de nouveaux modèles innovants, utiles à la société.

Je vais démarrer le débat avec Alice Endres, en tant qu'économiste sur les industries créatives et les technologies, donc est-ce que vous pouvez nous dresser un petit panorama, non pas que de la France

mais aussi du reste du monde ? parce que ce qui est important je pense ce n'est pas de parler de la musique. Parce que la musique n'est pas que la musique, c'est la musique et puis autour de ça, toutes les industries qui sont rattachées.

*Alice (accent anglais) :*

Merci Virginie, je crois que déjà on a pris un grand pas en avant en parlant de la situation de la femme dans l'industrie de la musique, ici en France où les conditions sont quand même passablement plus difficile, que par exemple au royaume unis, ou au Etats Unis où évidemment il y a beaucoup plus de femmes sur le marché du travail, depuis de longues années etc... Si on regarde la situation de l'industrie de la musique, il est clair que depuis dix ans la transition numérique a fait fondre les revenus, c'est clair dans toutes les grosses compagnies, etc. Et cela par conséquent, a fait que ces structures là de management, qui étaient évidemment dominés au niveau senior par des hommes, ne se sont pas renouvelés. Voilà.

Toutes les fonctions qui étaient occupés par les femmes : la stratégies, la recherche, le marketing, etc, toutes ces couches soit disant administratives ont été coupés, les femmes ne se sont plus vraiment retrouvées dans cette industrie où les revenus étaient en baisse. Évidemment aussi l'industrie, et je parle là de la musique enregistrée, (parce que évidemment la musique est un domaine beaucoup plus grand que ça), ils se sont lancés dans le numérique, mais le numérique ce n'est pas leur joujou, ils sont en partenariat avec des services de la musique, deezer, spotify et tout ça, ... des structures qui sont en fait, des structures qui ne se définissent pas comme des structures destinées à faire fleurir la musique mais comme des structures qui sont des structures qui sont dévoués à la technologie et la distribution numérique. Et alors, avec cet appauvrissement de l'industrie traditionnelle de la musique, alors évidemment les seules couches où les femmes avaient réussi à se faire un petit nid, si on veut, ont été appauvrit depuis 10 ans et franchement, si on regarde l'avenir, l'avenir il est dans le numérique.

Alors mettons de côté de la musique enregistrée car le profil n'est pas très prometteur pour les femmes, mais regardons l'industrie de la musique plus large. Moi, je suis fascinée par youtube, parce que c'est un canal pour la distribution de la musique nouveau, il enlève toutes les barrières à l'entrée qui préalablement empêchaient les femmes de participer à la création de la musique de base. Ce sont des métiers qui sont impliqués, ce sont des métiers qui sont très hostiles aux femmes. Nous avons un sens aiguë de la création, de l'audiovisuel, si on regarde les hits de youtube c'est souvent des femmes, des fashionistas, des comédiennes et tout. Donc on a une plateforme de distribution, qui n'est plus une plateforme de distribution de la musique mais une plateforme de distribution de l'audiovisuel et par conséquent demande un rap around, comme on dit qui est complètement différent de l'industrie traditionnelle. Pour moi, c'est une grosse opportunité pour les femmes.

*Virginie :*

le numérique ? Et l'évolution de la filière vers le numérique ? Et donc avec plein d'autres structures qui se collent autour est pour vous un vrai potentiel d'évolution ?

*Alice :*

Tout à fait, parce que en fait, l'esprit traditionnelle de la musique il est plutôt, disons, il n'y a pas d'innovation dans cet industrie. L'innovation elle est dans les spotify, dans les deezer, dans le youtube. J'ai parlé cette semaine avec une compagnie très intéressante, qui essaie de valoriser la publicité en ligne, en mariant la musique avec les marques. Parce qu'il paraît que les marques et la musique est un assemblage qui est très puissant, et alors ce type d'activité, si on regarde l'industrie

de la publicité, la musique sature, tout l'univers du visuel est à un niveau qu'il n'a jamais atteint auparavant, on rencontre de la musique partout dans l'industrie de l'audiovisuel.

*Virginie :*

Mais comment s'intégrer comme manager, le problème c'est pas tant la parité pour les femmes, le problème c'est les postes de management. Et que ce soit chez youtube, chez spotify ou chez deezer j'en vois pas beaucoup de postes de management.

*Alice :*

Il est vrai que je parle là du côté créatrice, mais du côté management c'est vrai que c'est une autre série de compétences, et il est vrai qu'il faut d'abord acquérir les compétences. Selon moi un gros problème c'est évidemment que si on étudie de la musique, on n'est pas nécessairement tout à fait approprié par exemple à prendre une caméra, faire du shooting, etc ou même par exemple, moi j'ai beaucoup travaillé dans l'édition, l'édition c'est un domaine très spécialisé, le droit, l'économie, etc, donc il faut aussi s'imaginer, il faut s'adapter à l'environnement dans lequel on se trouve. Alors si les femmes veulent vraiment rentrer dans le jeu il faut d'abord qu'elles aient au départ les compétences, et là c'est l'environnement de la culture, de la famille, le soutien, l'éducation, et de mettre ensemble comme ça une adaptation, pour que les femmes puissent trouver leur compte dans une industrie qui reste majoritairement masculine, avec de temps en temps une femme qui sort de l'ordinaire (rire) comme Virginie. Alors bon, voilà.

*Virginie :*

Marie, donc vous vous êtes plutôt numérique, depuis longtemps, 10 ans quasiment, pour rebondir sur ce que disait Alice, sur les compétences, les femmes sont quand même majoritairement plus diplômées que les hommes. Donc je pense qu'il n'y a pas qu'un problème de compétences, il y a un problème d'évolution dans les responsabilités.

*Marie :*

On pourrait imaginer que dans le numérique, qui est un domaine récent, un domaine d'expertise récent, on aurait un équilibre beaucoup plus fort de répartition entre les hommes et les femmes. De fait, il faut constater que cet équilibre n'existe pas. Alors, on parlait avec Jérémy tout à l'heure et on disait, c'est normal c'est des ingénieurs. C'est pas des ingénieurs, c'est aussi des écoles de commerces. La diversité des profils créateurs de startups qui crée la force des entreprises et aussi désormais, c'est comment un ingénieur va réussir à se marier avec une personne qui aura une vision plus économique, de développement économique de la startup, et puis avec un designer. Donc c'est vraiment une complémentarité de ces trois profils. Pour vous donner un exemple très simple, nous quand on fait un appel à projet, avec Camping, pour accompagner des startup le plus loin possible, il y a à peu près 250 entreprises qui participent, il y a à peu près 5 % qui sont leadé, managé, dont le silo est une femme. Et on a beau faire un effort réel pour réussir à adresser à des réseaux de femmes, en se disant bon OK si elles répondent pas il faut aller les chercher à la source, en fait il n'y en a quand même que 5 %. Aujourd'hui on en est à notre 5ème saison, on sait tracer les choses, donc l'origine n'est pas là.

Je pense qu'il y a deux phénomènes, la question de l'ambition, c'est à dire de la vision que la femme a d'elle même et de sa place dans la société, la façon dont elle pense qu'elle peut porter, emmener, quelque chose qu'elle a pensé, imaginé et qu'elle a créé, dont elle se donne l'autorisation de le faire. Et là je pense que la question elle est éminemment culturelle. Et je pense que si on devait décider ensemble de faire quelque chose pour les trente prochaines années, ce serait probablement d'agir à

la source, et la source que je vois c'est l'éducation. On a beau essayer euh..., comme beaucoup dans la salle, ici j'imagine, j'ai à la fois un petit garçon, à la fois une petite fille, bien qu'élevant les deux dans un environnement qui est extrêmement similaire, on voit en profondeur des différences de comportements liés à la répartition des tâches, liés à plein de choses, et avec un exemple à la maison d'une femme entrepreneur, qui prend ses responsabilités, et qui porte son projet, et malgré ça, on retrouve à la maison, une diversité et une mauvaise répartition. Donc par où ça passe ? à quelle endroit ? À quel moment ça arrive ?

Moi je pense que la situation elle est essentiellement culturelle et si on pouvait décider d'agir à un endroit ce serait effectivement sur toutes les zones de transmission et d'éducation. C'était juste pour vous dire que le numérique a beau être un métier, un environnement relativement neuf, on est pas dans l'industrie bancaire, structurée depuis très longtemps avec des cravates, et pour autant on retrouve exactement les mêmes inégalités et les mêmes difficultés, les mêmes barrières à l'entrée, les mêmes plafonds de verre, et je ne pense pas que ce soit lié au fait que ce soit des ingénieurs.

*Virginie :*

Justement Vincent Cespèdes alors, par où ça passe ? Parce que vous avez travaillé dessus... (rire gêné)

*Vincent :*

Oui en fait les chiffres que vous avez montré qui sont catastrophiques, qui sont fondamentaux parce que là on parle de choses concrètes, pour pas noyer le débat dans de la prose et de la rhétorique, c'est fondamental de s'occuper des chiffres et des pourcentages, c'est la seule base objective qu'on ait. Et c'est des chiffres qu'on retrouve partout, j'ai pu faire plein d'autres conférences, sur plein d'autres domaines, dans l'industrie, dans les conseils d'administration d'entreprise, dans la télévision, hein France télévision, on a exactement le même genre de chiffres, hein France télévision c'est une femme au pouvoir pour dix hommes au pouvoir. En général, ça va de 10 % à 20 %, et c'est valable pour les chefs d'état, pour l'assemblée nationale. De 10 à 20 % on tolère les femmes. En fait,

*Virginie :*

Le verbe tolérer est un joli mot, je trouve

*Vincent :*

oui on tolère, bien sur on tolère, parce qu'en fait bon. Je comprends tout à fait ce qui vient d'être dit sur l'idée que c'est culturel, et qu'il faut former à la base à la mixité etc. Mais ça fait quand même quarante ans qu'on essaye ça. Ou dans les années 70, on va dire, oui, 30 ans 40 ans... et on voit bien qu'il y a un échec, puisqu'on a des chiffres qui restent déplorables aujourd'hui.

*Virginie :*

Qui se transmettent de génération en génération

*Vincent :*

Qui se transmette évidemment, parce qu'en fait pour moi la base n'est pas du tout culturelle, les hommes savent très bien ce qu'ils font. C'est un hold-up organisé. (rires) Il y a beaucoup d'argent à se faire. Non mais c'est que ça ! Et dans l'industrie du disque comme dans d'autres industries, et avoir des postes de pouvoir, c'est avoir des postes de décision. On a pas à faire à quelque chose de culturel, ah les hommes ne sont pas habitués aux femmes ! Comment ça ils sont pas habitués aux femmes, ils vont à l'école avec des femmes, ils côtoient des femmes... Non c'est pas ça, c'est que

simplement il y a un hold up qui se fait, ... des cadres par exemple, un cadre homme, un cadre femme en moyenne, c'est 12 000 euros par an de plus. Donc c'est un hold up, c'est 12 000 euros par an. Et donc dans ce hold up on voit que ce n'est non pas une structure culturelle mais une structure politique, faite d'entrisme, de cooptation ... et cette structure politique il faut lui donner un nom, moi je propose le communautarisme masculin. C'est du communautarisme. Et là c'est beaucoup intéressant pour moi, de dire que c'est politique et que c'est un arrangement entre hommes, plus ou moins tacite, très codé, vestimentaire, relationnel, ... même jusque dans le rire ! On peut exclure des femmes, j'appelle ça le rire gras.. Hein, les vannes de cul qui pleuvent, et tout un coup la seule femme, parce qu'il y a dix hommes, une seule femme au milieu (mais ça ce sont des études sociologiques qui le montrent, je n'invente rien) ... une femme au milieu de dix hommes qui parlent de foot ou de blagues salaces, forcément on la tolère. Mais, elle n'est pas inclut véritablement.

Dans tous les médias, vous avez par exemple, des activités para professionnelles qui permettent aux hommes de monter dans leur carrière parce qu'ils se cooptent. A libération, c'est le club de foot, au Nouvel Obs, c'est le club de voile. Dans la musique je sais pas, vous allez sûrement avoir un club de foot qui va naître ou qui va renaître, où les femmes seraient sensées être supportrices et les hommes les héros. Bref, il y a toute une organisation politico-sociale qui se met en place, qui est réelle, et qui fait qu'on arrive à ces chiffres là, tout ça ne tombe pas de la culture, on sait très bien que les femmes c'est supers sympa, on aime rigoler avec vous. Mais quand il s'agit de se partager le gâteau, comme par hasard, on choisit les hommes. Donc c'est de la cooptation, c'est du communautarisme masculin. Et à partir de ça, ce qui pour moi est plus intéressant que le côté culturel, il faut éduquer, il y aussi les excuses des hommes : « on est habitués, les femmes viennent d'arriver ! » (ton niais), « oh ! On est déboussolé, c'est l'arrivée des femmes ! ». On est pas déboussolé, j'ai toujours été élevé par des femmes, qui avaient le bac, donc tout ça c'est du bluff, du bluff masculin, pour justifier une injustice qui est politique et sociale. C'est beaucoup plus intéressant pourquoi ? Parce que ça permet d'être opératoire, si on dit ce n'est pas culturel, mais c'est une arnaque organisée, c'est un hold up organisé.

Alors du coup on peut être en colère, c'est très important. Je rappelle Adèle qui fait son discours au brit awards et on lui coupe, les hommes lui coupent la parole parce que soit disant il fallait respecter le timing et je me rappelle de son doigt d'honneur, et pour moi c'est ça le nouveau féminisme. Et les hommes peuvent être en colère. Les hommes qui n'aiment pas le foot, et qui en ont marre de voir des abrutis de 60 ans, pervers, qui prostituent des femmes, on peut aussi être en colère nous les hommes. Mais c'est la colère le vrai billet, c'est sortir d'un féminisme de fond, intellectuel, de débat intellectuel où on explique sociologiquement ceci, cela, pour aller vers un féminisme de front. Et je pense que la musique et l'industrie du disque, avec tout son héritage de subversion, comme vous l'avez noté, de colère, d'émotion possible, je pense que si ça doit péter, ce doit être dans l'industrie du disque que ça pourrait avoir des exemples, de colère expressive qui se transforme en œuvre d'art. Mais ne soyons pas dupes, on n'a aucun intérêt pour moi, en tant qu'hommes de partager le gâteau. C'est pour la base d'un nouveau féminisme à venir. Aucun intérêt de vous laisser entrer mesdames, c'est une vision cynique, moi je pense qu'on en a de l'intérêt, je provoque un tout petit peu. Mais concrètement parlant, ce communautarisme masculin, rapporte beaucoup d'argent et beaucoup de prestige social.

*Virginie :*

Marie tu voulais intervenir ?

*Marie :*

Je trouve ça hyper intéressant, il y a juste un point, je ne sais pas si c'est organisé, ou si cette même

organisation ... ce à quoi vous faites appel finalement c'est un droit à la violence. Il y a truc fort. Je me cache depuis tout à l'heure, je suis tombée à vélo la semaine dernière, j'ai eu trois points de suture, j'ai un énorme coquard. Donc qu'est-ce qu'il se passe dans la rue, quand les gens me regardent. Évidemment ils soupçonnent que un homme m'a battue. Comme j'étais en préparation de cette conférence, j'étais particulièrement attentive à ce regard porté. Je me disais si j'étais un homme qu'est-ce que les gens se diraient ? Ils se diraient soit il a fait du sport et il s'est fait mal, soit il s'est battu avec un homme, ... ce que je trouve très intéressant dans ce que vous dites, on ne peut pas imaginer qu'une femme soit violente, c'est inimaginable, et donc ce que vous dites c'est que pour sortir de cette situation il faut s'autoriser à la violence.

(...)

*Virginie :*

oui tout comme ça n'a pas été facile d'introduire ce débat dans le festival. Parler des femmes dans la musique ? De quoi tu parles on peut pas mettre les pieds dans le plat, et puis si tu en parles tu es féministe, donc le gros mot tout de suite, même si on essaie d'en parler. Heureusement j'ai eu un homme qui m'a beaucoup soutenu sur ce projet, qui a poussé pour qu'on puisse le faire. Mettre les pieds dans le plat et parler des femmes dans la musique, ça a du être violent. On parlait de communautarisme donc Bénédicte je me tourne vers vous. Donc vous êtes la seule femme directrice d'une SMAC en Île de France, donc vous le communautarisme vous le voyez beaucoup ? Donc comment ça se passe concrètement ? et comment vous avez pu vous imposer ?

*Bénédicte :*

Alors, faut nuancer un tout petit peu, je suis la seule directrice en île de France d'une scène labellisée par le ministère de la culture. Mais il y a bien d'autres directrices de lieux en île de France. Oui il se trouve que ça fait maintenant un peu plus d'une dizaine d'années que je travaille dans le spectacle vivant après avoir travaillé dans les médias. Il se produit très souvent la chose suivante : on fait un réunion de travail au sein des réseaux, des syndicats, ... et je suis très souvent la seule femme. Moi j'aime beaucoup cette position, j'aime beaucoup le nom de cette conférence qui oriente déjà le débat, ce que je me dis c'est que moi aussi je dois être un peu macho quelque part pour être la seule femme parmi ces panels là, à diriger ce lieu.

C'est pas quelque chose que je vis mal, c'est quelque chose qui m'interroge et qui m'a beaucoup interrogé dans mon parcours. Et qui continue à m'interroger notamment sur scène quand je vois la place des artistes féminines dans les groupes de rock et autres groupes assimilés. Je n'ai pas encore trouvé la solution, vous parliez tout à l'heure des leviers qui pourraient faire en sorte que cette situation évolue. Je pense qu'il y en a beaucoup, au niveau des équipes professionnelles, il est nécessaire d'avoir des figures emblématiques dans la carrière professionnelle de toutes les jeunes filles qu'on accompagne. Des managers femmes qui laissent penser à toutes ces jeunes femmes qui potentiellement elles peuvent aussi accéder à ces postes de responsabilités et qu'elles ne sont pas cantonnées à ces rôles de bonnes communicantes, ... et on peut être une directrice artistique, et on peut être une directrice administrative et financière.

Je pense que il y a un levier au niveau du management, au niveau de la formation professionnelle, l'AFDAS travaille pas mal sur ces questions là pour voir comment on peut permettre de la formation à l'attention des femmes tout au long de la vie.

Au niveau de la place des artistes, j'avoue que pour avoir discuté avec beaucoup de musiciennes

dans mon lieu, et puis dans mes réseaux qui constituent le secteur, c'est un très gros problème, elles ont pas accès aux mêmes outils de production, elles sont pas soutenues, par les labels et les maisons de disque au même niveau que les hommes, et elles n'ont pas accès aux résidences de la même manière que les artistes hommes. Je pense que qu'il y a très clairement un levier, du travail à accomplir pour leur permettre d'évoluer. On peut pas se cantonner à la réponse de certains programmeurs qui me hérissent régulièrement, qui me disent de toutes façons on va pas programmer des femmes sous couvert de leur genre, il faut qu'il y ait la qualité aussi. Oui, mais quand on parle de la qualité artistique, il faut aussi que dans nos lieux on doit leur donner la place de progresser, leur donner les moyens de productions, leur donner l'accès aux labels indépendants ou aux majors au même niveau que les hommes. Et quand on sait que le système est largement coopter par des managers hommes, par des dirigeants hommes, on peut se poser la question de ce réseau qu'on énonçait tout à l'heure, en se disant et finalement les hommes travaillent pour les hommes. Alors je ne suis pas sûre que les femmes travaillent pour les femmes. Comment aujourd'hui on arrive à faire en sorte que les équipes soient plus mixtes surtout aux postes de décision ? Et comment on donne les moyens de production aux artistes féminines à la même échelle que les artistes masculins ?

(...)