

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

**Les ignorances affectives
Promenade en temps de crise en pays
d'alternatives à visée autogestionnaire**

Jérémie Lefranc

**Mémoire préparé sous la direction de Christian Lamy en vue de l'obtention du
Diplôme des Hautes Etudes de Pratique Sociales.**

Septembre 2015

Préambule :

Cet écrit est né à la fois de l'expérience et du constat que les expériences autogestionnaires, en tant qu'expérimentations sociales, sont traversées par des conflits violents qui mènent dans certains cas à de véritables crises. Crises qui, d'une part, présentent la particularité d'affecter tristement et durablement les individus qui les vivent et qui, d'autre part, mettent parfois en péril les structures même que celles-ci traversent.

Au regard de l'incompréhension, de la difficulté à appréhender et de la souffrance que produisent ces situations chez les individus, ce document se propose de regarder, avec l'intention de mieux comprendre, ce qui se passe à ces endroits-là, en tentant, et d'articuler la dimension individuelle à la dimension collective, et de conserver la dimension complexe propre à ce type de situation. Il cherche ainsi à contribuer à une réflexion concernant la violence dans ce contexte particulier qu'est celui, pour le dire simplement, des collectifs autogérés.

Ce travail s'appuie pour cela sur les récits d'acteurs de terrain ayant vécu de telles expériences. Récits par ailleurs confrontés à un certain nombre d'apports théoriques, au premier rang desquels émerge la philosophie de Baruch Spinoza, relue pour l'occasion par Frédéric Lordon. Il explore de ce fait une vision philosophique particulière de la nature humaine et de ses effets en société. Le choix de l'expression « ignorances affectives » rend compte alors de la tentative de mettre en lumière des éléments peu visibles liés à ces situations, donc souvent ignorés, ainsi qu'il matérialise le point de vue adopté pour lire celles-ci, à savoir la dimension affective ou l'entrée par les affects.

À travers l'ambition de saisir pourquoi et comment ça crise dans des collectifs structurés à visée autogestionnaire, cet écrit rend compte finalement et dans une certaine mesure, du fonctionnement, et plus particulièrement du fonctionnement informel, largement à l'oeuvre dans ce type de structure ; ainsi que, et ceci semble en être une spécificité, de la puissante implication affective que les personnes interrogées confèrent à leurs engagements au sein de leur collectif d'action, tel qu'il matérialise alors la recherche passionnée d'un idéal total.

Note à l'attention du lecteur :

Dans ce document, les citations entre guillemets et en italique sont issues de publications, entretiens filmés et entretiens radiophoniques tandis que les citations entre guillemets sans italique sont extraites des entretiens figurant en annexes.

Sommaire

Introduction	4
Partie 1 : l'acteur-chercheur	6
1- Motivations pour s'engager dans ce parcours.....	7
2- Autobiographie raisonnée.....	9
Partie 2 : la recherche	23
3- Le contexte de la recherche.....	24
4- Questionnement de recherche.....	36
5- les matériaux recueillis.....	45
6- Analyse.....	58
Partie 3 : Conclusion	126
7- Bibliographie.....	139

Introduction

Pourquoi s'intéresser à ce phénomène de crise ?

La crise est partout. Crise économique bien entendu, mais crise du marché de l'emploi (sic), crise des valeurs, crise de confiance vis-à-vis des représentants politiques, crise de tel et tel secteur de productions manufacturières, crise de la démocratie, crise du secteur public, crise écologique... A se demander s'il existe encore un secteur ou un espace qui ne soit en crise aujourd'hui. Le chômage peut être ? Secteur plutôt florissant et en pleine expansion à en croire les courbes tentant d'illustrer le nombre de personnes privées d'emploi rémunérateur. Cependant, et bien qu'il faudra préciser ce que recouvre ce terme tant employé qu'il risque de ne plus rien signifier, la crise est un élément récurrent dans l'histoire de l'humanité. Mais alors qu'en est-il dans le domaine des collectifs, des équipes militantes ou des petites associations qui cherchent à fonctionner dans une perspective autogestionnaire ? Que recouvre ce terme dans ce type de milieu ?

A travers le questionnement autour d'évènements de crise, de rupture ou de scission ainsi que le nomment certains¹avec lesquels je partage un certain nombre de constats, je cherche, au-delà de toutes considérations morales, à repérer, éclairer peut-être des processus à l'oeuvre en de-ça des apparences et des évidences. Que se passe-t-il et qu'est-ce qui produit ces impasses telles que celles repérées par ces auteurs dans de telles situations sous les titres de « Ça psychologise, ça ru-moralise, ça idéologise » ? Et qui permettent de justifier à peu près tout mais qui ne permettent pas malgré tout de se débarrasser de ce goût amer laissé par la traversée de ce genre d'épisode vécu collectivement. Je souscris à ce titre au constat fait par ces auteurs que de ces processus « *nous ignorons à peu près tout. Sauf une chose : la scission est le résultat d'un ensemble de situations qui précipitent vers le pire* »². La démarche s'apparente donc pour moi à regarder ce qu'il se passe là pour tenter de repérer les écueils et éventuellement amener des pistes de compréhension concernant des épisodes souvent troubles. Car il me semble en effet que ce type d'évènement est porteur d'un certain nombre d'effets regrettables parmi lesquels :

- Du point de vue des personnes, la production de souffrances profondes chez celles qui les traversent.
- D'un point de vue politique, le risque de discréditer les tentatives d'organisation collective, en particulier sous le mode autogestionnaire, en prenant le prétexte de l'argument que cela ne marcherait pas.
- La difficulté alors à travailler à la reconstruction nécessaire d'un imaginaire de gauche, plus solidaire, plus équitable et plus fraternel qu'il faudra peut-être un jour se décider à mettre en oeuvre.

Concernant mon positionnement personnel sur ces problématiques, je dois au lecteur quelques éclaircissements. En effet je ne crois pas à la thèse la plus répandue du méchant contre les gentils. Je n'y crois pas. Je crois que chacun, relativement à son éthique, aux moyens qui sont les siens et à l'environnement dans lequel il évolue, pousse son intérêt au maximum, consciemment ou non. Je crois en la sincérité des acteurs engagés dans ces aventures, dans ce qu'ils sont et dans ce qu'ils font. Dans les contextes collectifs dont il sera question ici, je crois aux nécessaires et

¹ D. Vercauteren en collaboration avec T. Müller et O. Crabbé, *Micropolitiques des groupes, pour une écologie des pratiques collectives*, HB éditions, 2007, p. 179.

² Op. cit., p.179.

difficiles, nous le verrons, transitions qui émergent régulièrement sur le chemin. Et ce qui m'intéresse au fond c'est de questionner les formes qu'elles pourraient prendre pour ne pas se traduire aussi souvent par des ruptures douloureuses et définitives entre des individus ayant souvent mis beaucoup d'énergie à construire ensemble du commun, du collectif.

Pour cela, et au-delà de ma propre expérience, j'ai voulu aller voir ce qu'il se passe lorsqu'un groupe vit une situation de conflit qui, faute de transformation adéquate, évolue en crise. Car en effet et bien que ce ne soit pas l'objet de la présente recherche, il n'est pas pour moi question de nier que ces situations conflictuelles sont également potentiellement source de renouveau et de transformations constructives en terme de fonctionnement collectif et plus généralement en terme d'élaboration de commun. Encore faut-il pour cela avoir une idée plus précise de ce qui est en jeu et de ce qui se joue à travers celles-ci. C'est pourquoi j'ai choisi d'interroger un certain nombre d'individus, une douzaine d'acteurs, pour recueillir leur lecture personnelle, parfois intime, d'évènements de ce type qu'ils ont eux-mêmes traversés.

Le lecteur trouvera donc dans ce mémoire des éléments concernant le rédacteur du document (autobiographie raisonnée), s'inscrivant en cela en filiation avec la recherche-action initiée par H. Desroche. Puis une description du terrain de recherche incluant la monographie d'une structure particulière afin d'illustrer ce terrain particulier. Il y trouvera ensuite la description de l'évolution d'un questionnement de recherche dans ce contexte, ainsi qu'une proposition d'analyse, construction particulière issue du croisement du matériau récolté sur le terrain avec principalement la pensée philosophique de Spinoza.

Partie 1 : l'acteur-chercheur

1- Motivations pour s'engager dans ce parcours

« A travers les processus d'action visant à résoudre des questions existentielles, à la fois personnelles et communautaires, la recherche-action devrait déboucher sur un surcroît de sagesse pour chaque participant. Il ne s'agit donc pas de produire plus de « savoir » mais de mieux « connaître » la réalité du monde telle que nous la percevons dans nos interactions³. »

René Barbier

Mon intérêt pour ce parcours de formation, à savoir la réalisation d'un mémoire de DHEPS à travers la participation à un Séminaire Itinérant d'Acteurs et d'Entrepreneurs Sociaux, tient à différents éléments.

Premièrement, l'approche pluri-disciplinaire qui le constitue. A l'époque, lors de mon parcours universitaire initial, j'ai souvenir que la proposition de poursuivre un travail de recherche sectorisé ou plus ou moins uni-disciplinaire m'avait rebuté. L'impossibilité de croiser des éléments issus de différents champs m'apparaissait peut-être alors trop restrictive... Et puis l'enseignement m'attirait sans doute davantage. Le type d'approche évoqué ici m'intéresse donc à titre personnel, en particulier dans la perspective de mettre en lumière des éléments de fonctionnement de groupes humains. J'ai en effet passé une bonne partie de ma vie au sein de différents groupes (équipes sportives, internat, centres de vacances, collectif de vie et de travail) et la dimension des relations humaines qui s'y jouaient à certainement été le fil conducteur de ce parcours. Il me semble que le « faire ensemble » a pratiquement été aussi important pour moi que le « quoi faire », bien que la question du sens ait pris progressivement davantage d'ampleur au fil du temps.

Deuxièmement, la phase de vie que je traverse actuellement, faite d'une remise en question à la fois personnelle et collective m'amène à ré-interroger le pourquoi et le comment d'un tel investissement, forme d'investissement ou d'identification très importante au groupe et au projet, en particulier ces dix dernières années. Cette phase de vie me semble propice à creuser de manière un peu distanciée ces questions, enrichies d'apports théoriques, que le temps de l'action dans l'urgence ne permet pas d'envisager réellement. J'y vois donc la possibilité de tenter de construire un regard distancié par rapport à un ou deux éléments de cette pratique intense. L'occasion de nourrir à nouveau ma réflexion par rapport à cette forme d'engagement. Ainsi qu'à travers cette recherche, la possibilité d'une évolution personnelle. Je ressens également à ce stade de mon parcours et comme en écho à ma formation initiale d'enseignant le besoin de structurer, de mettre en forme des éléments issus de mon expérience, dans un but de transmission ou tout au moins de partage dans une perspective pédagogique.

J'ajouterais que la forme choisie pour ce parcours de formation me semble intéressante. La forme « par alternance » d'abord, qui permet de ne pas se couper totalement de sa pratique. La forme de regroupement ponctuel surtout, qui permet la rencontre et l'ouverture à d'autres personnes, d'autres problématiques, d'autres structures et d'autres cultures de l'engagement. L'itinérance enfin qui peut me conduire à aérer ma pensée, qui peut favoriser sans doute la distance nécessaire pour passer d'une posture d'acteur à une posture de chercheur.

Pour commencer ce travail de recherche, j'ai rédigé un récit de vie qui, relu et retravaillé à plusieurs reprises au fil du parcours, aboutit à ce qui se nomme une autobiographie raisonnée. Ce texte est destiné à partager avec le lecteur un certain nombre d'éléments de mon parcours personnel

³ R. Barbier, *La Recherche Action*, Ed. Economica, coll. Anthropos 1996.

lui permettant de situer, au moins en partie, d'où je parle et pourquoi je me suis intéressé à ce thème et à ce type de problématique en particulier. En effet, concernant la posture du chercheur, je partage l'analyse de F. Lordon⁴ qui fait part de sa méfiance voire de sa défiance quant à la soi-disant neutralité axiologique (registre des valeurs) revendiquée par un certain nombre de ses collègues chercheurs en sciences sociales. Selon lui, il s'agit de « foutaises » destinées à masquer l'existence chez ceux-ci d'un ensemble de pré-supposés, notamment idéologiques, qui s'avèrent être « tout sauf neutre ».

⁴ Extrait de l'émission « d@ns le texte » d'arrêsurimages.net, consulté le 11/09/2013 à propos de l'ouvrage de F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La fabrique, 2010.

2- Autobiographie raisonnée

« *S'il est vrai que nous ne pouvons vivre qu'une petite partie de ce qui est en nous – qu'advient-il du reste ?*⁵ »

J'aurai bientôt trente cinq ans.

Et c'est un peu comme si pour la première fois, je faisais un pas de côté. Un pas pour sortir de l'urgence, un pas pour sortir du « faire » au moins momentanément. Je ne peux pas dire que j'ai réellement choisi cela, à ce moment là. Il me semble plutôt que cela s'est imposé à moi. Une espèce d'incapacité à faire un pas de plus dans le « flux ». A l'instar de ce que je vais tenter de développer dans le cadre de cette recherche, mais aussi à un niveau individuel, cela m'a conduit à chercher des éléments de compréhension dans des champs de connaissances qui n'étaient pas les miens jusqu'ici. S'agissait-il, ainsi que le suggère M. Odoul⁶, d'une épreuve inscrite dans une cyclique plus large qui s'imposait alors à moi ? Il faut dire que la période écoulée m'apparaît relativement dense, je dirais depuis mes treize ans à peu près.

2.1 Internat, pré-formation sportive et enseignement

A cette date j'entrais en effet pour deux ans, sans savoir que j'allais en fait y rester quatre, comme stagiaire en pré-formation à l'Institut National du Football basé à Clairefontaine dans les Yvelines. C'est à dire concrètement cumuler une scolarité classique (de la troisième à la terminale) avec du football six jours sur sept plus la moitié des vacances scolaires. Un milieu d'hommes, de l'internat, une certaine discipline ou rigueur, un rythme intense et de l'exigence vu que nous étions également considérés comme une vitrine de la fédération. Je retiens de cette période la sensation d'avoir vécu dans un milieu particulier et dans un certain décalage par rapport aux jeunes de mon âge. La sensation peut-être d'être déjà au « travail » en comparaison avec les copains de classe de l'époque qui ne suivaient pas ce cursus.

La sensation également d'appartenir à différentes familles bien identifiées et qui ne se côtoyaient pas. D'être en quelque sorte à l'interface, d'être dans une forme de composition entre ma famille d'origine, la vie d'interne, le sport de haut niveau et une scolarité classique.

Je ne savais pas non plus à l'époque que j'allais rester quatre ans de plus lié à cette structure en occupant la fonction de maître d'internat en parallèle de mes études à Orsay qui, pensais-je, devaient me mener au professorat d'éducation physique et sportive. Ce métier en effet me semblait pouvoir répondre à mon envie de travailler, à partir d'activités supports me convenant et dans une perspective éducative d'émancipation, avec un public avec lequel il m'apparaissait qu'il n'était peut-être pas encore trop tard pour agir. Bien entendu il n'est jamais trop tard pour apprendre mais à l'époque je considérais plus évident et peut-être plus efficace, en vue de transformer la société, d'intervenir auprès d'enfants et d'adolescents qu'auprès d'adultes déjà ancrés dans un certain nombre d'habitudes et de routine, de contraintes également.

⁵ P. Mercier, *Train de nuit pour Lisbonne*, Maren Sell Editeurs, coll. 10/18, 2006.

⁶ M. Odoul, *Dis-moi quand tu as mal, je te dirai pourquoi ?*, Mythologies corporelles et cycle de vie, Albin Michel, 2013.

2.2 Des origines...

J'aurai bientôt trente cinq ans et suis né à Senlis dans le sud de l'Oise. Issu d'un milieu relativement modeste, une mère au foyer, un père chargé d'enseignement en EPS, aîné d'une fratrie de trois, j'ai grandi dans un village plutôt à la campagne. « Plutôt à la campagne » car la ville et l'urbanisation ne se trouvaient finalement qu'à quelques kilomètres bien que j'ai le sentiment que nous en étions isolés. Mon enfance fut rythmée par la pratique de différentes activités sportives, le catéchisme, la musique, les coups de main au potager et les départs en vacances car nous partions souvent camper.

Je crois pouvoir dire aussi que je fus élevé dans des valeurs de « gauche », quoique teintées de morale chrétienne mais sans être étouffé par le dogmatisme. De cette éducation je conserve une certaine rigueur, une certaine loyauté et donne, encore aujourd'hui, beaucoup d'importance à l'engagement pris ou à la parole donnée. Trop peut être⁷... Si je devais émettre une réserve concernant cette période ou identifier un « manque » rétrospectivement, ce serait sans doute de l'ordre de la légèreté, du jeu ou du rire. Je peux dire que mes parents se complètent d'une certaine manière sans pour autant s'entendre comme je peux l'imaginer dans une relation de couple. Dans mon souvenir, les tensions ont été permanentes. J'ai toujours eu et je conserve, cela dit, une bonne qualité de relation avec chacun d'eux.

2.3 Parcours professionnel et militant

Entre dix sept et vingt ans, je goûtai à un « je ne sais quoi » d'indépendance qui me faisait du bien. J'étais étudiant-salarié sur le campus d'Orsay avec un emploi du temps bien chargé entre les cours à l'université, les nuits de surveillance à l'internat, les animations sportives, les centres de vacances et le football rémunéré. La découverte de « la fête », également à cette époque, fut quelque chose que j'explorais avec gourmandise.

Plus tard, à la vingtaine, nourri des échanges avec les étudiants étrangers logés comme moi en cité universitaire, je ressentis l'envie de militer et de commencer à agir concrètement. Cela me conduisit à rencontrer l'association Attac⁸ et ces quelques années de militantisme m'ont permis d'étoffer certaines prises de conscience et d'en développer d'autres, notamment à travers le travail d'éducation à la « chose » économique. Ainsi, je pus m'intéresser et tenter de comprendre un certain nombre de faits et d'orientations politiques sous l'éclairage de rapports de forces liées à l'économie et à la finance dans le phénomène qu'on appelait désormais « mondialisation ». Je développais alors ma culture politique par le biais de cette éducation populaire et à travers ce prisme.

De l'activité d'enseignement à laquelle je me destinais, il ne reste finalement aujourd'hui que ces deux années de remplacement à l'année, effectuées dans l'académie de Nantes à la même époque. Expérience riche et plutôt plaisante qui confirmait mon attrait pour cette vocation et qui renforçait, a posteriori, mes ressentis issus d'expériences de l'animation sportive et de celles de centres de vacances que j'avais multipliées pour me préparer au jour où je serais amené à intervenir dans une classe.

⁷ « Ce ne sont pas des textes, Gregorius. Ce que disent les gens, ce ne sont pas des textes. Ils parlent, tout simplement. Ces propos de Doxiades dataient déjà. C'était souvent si incohérent et contradictoire, ce que disaient les gens, s'était plaint Gregorius, et ils oubliaient si vite ce qu'ils avaient dit. Le grec trouva cela touchant. Quand on a été comme lui chauffeur de taxi en Grèce et qui plus est à Thessalonique, alors on sait – et il y a bien peu de choses que l'on sache aussi sûrement – que l'on ne peut pas définir les gens d'après ce qu'ils disent. Souvent, ils ne parlent que pour parler. Et pas seulement dans un taxi. » P. Mercier, *Train de nuit pour Lisbonne*, op. cit., p.169.

⁸ Association pour la Taxation des Transactions financières et l'Aide aux Citoyens, fondée en France en 1998.

Rien à cette époque ne laissait présager de la bifurcation qui allait suivre et de l'expérience qui m'animerait dix ans durant. En même temps, les sports collectifs, l'internat, la cité universitaire, les centres de vacances – et quand bien même j'ai pu échapper jusqu'ici à l'armée – m'avaient peut-être déjà rétrospectivement préparé à mener la vie communautaire dans une perspective auto-gestionnaire qui allait suivre.

L'idée était là, c'est un fait. Floue, vague, mais bien là. Un jour nous ferions quelque chose de collectif. Nous, c'était deux copains perdus de vue depuis, mon amie de l'époque et moi. Les deux « gars », un petit peu plus âgés que nous, étaient plutôt pressés. Mon amie et moi, non. Notre idée était plutôt d'enseigner une dizaine d'années pendant lesquelles nous pourrions à la fois mettre trois sous de côté, nous former un petit peu sur le tas au travers de participation à des chantiers et découvrir ce qui existait déjà en la matière. Finalement, c'est l'inverse qui eut lieu. Les copains n'ont jamais franchi le pas tandis qu'en l'espace de six mois et trois visites, mon amie et moi nous embarquions pour rejoindre un petit groupe à l'histoire déjà longue, le temps d'une année test.

Nous étions en 2002 et l'aventure « Cravirola » commençait pour nous. Difficile d'imaginer que dix ans plus tard, nous y serions encore tous deux, bien qu'ayant laissé en chemin la relation qui nous unissait.

C'est ainsi que de Nantes et d'une vie citadine en couple, je me retrouve à prendre non pas la tangente mais une diagonale qui me mène dans les Alpes-Maritimes, à la frontière italienne, perché au fond de la vallée de la Roya, en montagne à 1200 mètres d'altitude et à vingt minutes à pied de la route. Ainsi également que je me retrouve pratiquement du jour au lendemain à passer d'une vie d'enseignant et de militant associatif à l'expérimentation, aux côtés de six autres personnes, d'un mode de vie alternatif et à tenter de gérer ensemble un projet collectif basé sur une activité agricole sur la commune de La Brigue. Ainsi également qu'à vingt quatre ans, après avoir tant de fois refait le monde autour d'un verre je me retrouve au cul des vaches, les pieds dans le fumier et une fourche à la main, à tenter de mettre en pratique mes beaux idéaux.

Pourquoi à ce moment ? Probablement des questions de circonstances. J'étais à l'époque en couple avec une personne pour qui ce genre d'aventure avait du sens. L'envie de toucher du doigt, de passer à la pratique, de sortir du seul discours, de tenter de construire quelque chose ici et maintenant nous animaient tous les deux. Puis ce sont des histoires de rencontres, de feeling, de sympathie réciproque. La réflexion que je me souviens avoir eue portait sur le choix entre construire plus tard autre chose ou renforcer maintenant un projet existant qui, bien qu'en difficulté, était fort d'une longue expérience. C'est cette seconde alternative que je décidais de saisir à l'essai pour un an.

Cette expérience intense durera finalement dix ans pour moi et me permit de mettre en pratique un certain nombre d'idées et de fonctionnements faisant sens à mes yeux, c'est-à-dire en cohérence avec la vision du monde qui était alors la mienne. Je me confrontai aussi à cette occasion à l'apprentissage, sur le tas la plupart du temps, d'un grand nombre d'activités qui m'étaient jusque-là relativement étrangères.

2.4 Mon expérience au sein de la coopérative Cravirola

D'une certaine manière, l'aventure Cravirola fut pour moi une histoire de défi.

Défi physique d'abord, lié à l'environnement dans lequel nous évoluions. Des pentes raides, une forte déclivité (un kilomètre six cent et trois cent mètres de dénivelé pour relier le parking à la ferme), des terrasses étroites, autant de paramètres qui mettaient le corps à rude épreuve surtout s'il était chargé de courses, de lait, de foin, de bois ou de matériaux. Quelque part cet aspect faisait écho en moi à la période où j'étais avec d'autres sur le terrain deux fois par jour pour préparer une saison

de championnat. De ce point de vue, je ne me sentais pas en territoire inconnu à la différence peut-être qu'il s'agissait désormais principalement de travaux de force tandis que j'avais surtout été sollicité jusque-là sur des régimes, qu'en physiologie de l'effort, on qualifiait d'endurance et de résistance.

Défi humain également, car bien que le décor fut magnifique, la sensation d'isolement était perceptible à l'instar de ce que peuvent ressentir voire rechercher nombre de paysans. Le fait de partager celle-ci à quelques-uns m'apparaît toujours comme une réponse possible. Cela dit lorsqu'il est difficile de se déplacer, il reste la possibilité de recevoir. Et c'est une attitude que nous avons développé très tôt. Organisation de week-ends thématiques, projections-débats, de chantiers de jeunes mêlant construction et théâtre ou construction et arts plastiques, simples visites. A l'époque, 2004-2005, le lieu pourtant extrêmement isolé voyait défile plus de quatre cents personnes par an hors festival.

En résumé, je rejoignais un projet politique dont le socle économique s'était bâti sur la pratique d'une agriculture de montagne basée sur l'élevage laitier des trois espèces (vaches, chèvres et brebis). Un projet dans lequel la reconstruction progressive d'un hameau en ruines occupait une grande place, de même que la dimension d'ouverture concrétisée par des activités d'accueil régulières. Faire revivre collectivement un lieu délaissé en somme, conséquences des évolutions des politiques agricoles successives, de la place prise par les activités commerciales dans nos sociétés dites de consommation et de « libre »-concurrence et des aspirations des Hommes d'alors à accéder à autres choses qu'à la misère.

La première année s'écoula et quand vint le moment du bilan, la question de retourner vers l'éducation nationale ne se posait plus. Je ne savais pas combien de temps l'aventure perdurerait mais il me semblait clair que ce n'était pas le moment de l'arrêter. Je crois que durant cette période, les motivations qui m'avaient amenées là trouvaient écho à travers ce nouveau mode de vie. J'avais la sensation d'apprendre tous les jours et de fait, me posais peu de questions quant à savoir où cela me mènerait.

En effet, nous étions en 2002 et la campagne présidentielle en cours s'orientait dramatiquement sur les questions sécuritaires. Déjà à l'époque... L'espèce de serpent de mer qui ressort cycliquement lorsque les gouvernants ne sachant plus que faire cherchent à détourner l'attention des citoyens. Une bonne peur à défaut d'une petite guerre et plus besoin de débattre des questions de production et de répartition des richesses, d'inégalités sociales, de bien commun, de projet de société et j'en passe. Ces pseudo-débats sur la sécurité m'avaient amené à m'interroger alors sur ce qu'elle représentait pour moi et par quoi elle passait. A l'époque, c'est la question de l'autonomie qui se mit à résonner. D'une certaine manière la sécurité passait pour moi et peut-être pour d'autres par en regagner une certaine part, une façon de reprendre du pouvoir sur nos vies.

Cela se traduisait par des choses très concrètes : apprendre à faire pousser des légumes ou à élever des animaux, apprendre à construire, acquérir des notions d'électricité, de plomberie, être capable de se chauffer... Et quelque part apprendre à devenir son propre patron, à endosser des responsabilités sans avoir besoin d'un flic ou d'un contrôleur pour me faire avancer. Apprendre également à faire ensemble, à faire société. Une manière de transformer de l'intérieur ici et maintenant.

J'étais en recherche d'autonomie mais aussi de cohérence et, pour un temps, je trouvais le lieu et les gens qui me permettaient d'expérimenter un certain nombre de choses.

En 2006-2007, une page se tourne pour moi, et la suite m'apparaît d'avantage tel un deuxième chapitre ou un deuxième tome d'une longue histoire collective, d'une expérimentation sociale en marche. Dans ce nouveau projet porté par la même équipe, je m'investirai encore plus fortement que jusqu'ici, parce qu'impliqué sur la globalité. Un investissement presque total, autant

sollicitant pour le corps que pour l'esprit. Une expérience qui pousse à se confronter à ses propres limites. Il faut dire que le pari était osé et peut être un peu sur-dimensionné par rapport à ce que nous étions. La suite le dira... ou non.

Je trouve difficile, à ce titre, de rendre compte de l'énergie que nous avons pu mettre collectivement pour « bâtir » ce nouveau lieu sur la commune de Minerve. En essayant de le raconter, je me rends compte que la phase de structuration nous avait déjà énormément coûté de ce point de vue. Et ce n'était même pas encore commencé. De nouvelles structures juridiques, une diversification des productions agricoles, le développement d'un véritable pôle d'accueil sous différentes modalités ainsi que de la programmation culturelle constituaient l'ossature de ce nouveau projet qui, bien que plus ambitieux, s'inscrivait dans la continuité du précédent. J'ai ainsi vécu intensément ces années 2007-2010. Une espèce de course folle pour tenir. Avec ce groupe, nous avons bien cru abandonner dès l'automne 2007. En tout cas, la question s'est posée. Trop dur, trop gros, trop épuisant, impossible... Un premier retrait du groupe de départ durant l'hiver qui suivit. Coup dur...

C'est vrai que faire fonctionner une telle « machine » était très prenant, la charge de travail, énorme, et je n'y échappais pas. Aujourd'hui, avec un petit peu de recul, je dirais que je n'ai certainement pas réussi à me ménager régulièrement. Mais lorsque l'on est conscient des enjeux et que l'on vit intensément les choses, comment faire autrement ? En tout cas, c'est quelque chose qui m'interroge pour l'avenir. Mon principal refuge durant cette période se trouvait finalement dans les livres que je retrouvais le soir avant de m'effondrer de fatigue.

En termes d'activité, je m'occupais ces dernières années, seul ou au sein d'une équipe, de l'élevage et de son administration, de la gestion sylvo-pastorale, du potager, du bar et de son approvisionnement, de l'accueil technique des artistes et participais souvent aux réunions avec les campeurs. Je participais également à pratiquement tous les chantiers collectifs sur le site et représentais la structure au sein de quelques réseaux ainsi qu'auprès des locaux. Je me suis rendu, de bon gré, très disponible ces quelques années. Surtout auprès des personnes extérieures au projet (voisinage, volontaires, campeurs, institutions), prenant le temps de leur expliquer notre démarche, la globalité du projet, les valeurs sous-jacentes, la dimension politique, etc. Peut-être plus qu'auprès des individus avec qui je partageais cette aventure au quotidien d'ailleurs, mais nous partagions déjà tant...

N'étant pas spécialement un leader ou un moteur, je me suis progressivement orienté dans cette instance centrale que sont les réunions dans le sens où beaucoup d'informations étaient partagées là, vers un rôle de médiateur, de relais ou de courroie de transmission. Une fonction visant à faire prendre la sauce, à temporiser à certains endroits, à arrondir les angles à d'autres, à tenter de concilier les désirs des uns et les appréhensions des autres. À harmoniser les vitesses et le rythme de chacun. Avec plus ou moins de succès, il va sans dire. Un rôle de juge également diront certains dans les moments difficiles.

2.5 La crise

À propos de moments difficiles, je peux dire que je me suis senti personnellement déchiré par la crise interne vécue par le collectif entre 2009 et 2010. Dans ces contextes de tensions extrêmes, les gens attendent de vous que vous preniez partie. Ce doit être plus simple pour se repérer. Alors j'ai peut-être un problème avec la simplicité car je considère que ce genre de situation est complexe. C'est pourquoi je n'ai pu rejoindre aucun des deux camps désormais en présence. Comme si tout en appartenant au groupe, j'avais besoin de rester extérieur à celui-ci, de ne pas en faire totalement partie, pour ne pas me laisser enfermer. Position d'équilibriste, qui s'avérera plus

tard impossible à tenir. Je vécus donc très douloureusement cette période. Le conflit s'intensifia et bien que le chantier du moment continuait à côté des autres activités, la tension ne retombait pas. Je pense que quelque chose s'est cassé en moi à ce moment-là. Comme si une chape de plomb s'abattait sur ma tête et m'étouffait progressivement. J'aurais eu besoin de prendre un peu de distance, de recul, de respirer en somme.

Je crois que j'arrivais à un état d'épuisement psychique peut-être encore plus que physique. Après avoir tant donné ensemble, nous être tous dépassés pour bâtir quelque chose de plus complet, de plus abouti, je nous voyais nous entre-déchirer et nous affaiblir alors que nous avions tous conscience que nous avions au contraire besoin de nous renforcer. Je trouvais cela dramatique et n'arrivais pas à comprendre ni à admettre que des seuils avaient été franchi, irrémédiablement.

Des sentiments de tristesse et d'impuissance me traversaient de part en part.

J'ai tenté de m'accrocher les mois qui suivirent. Après tout, le gros de l'équipe souhaitait continuer et beaucoup de choses avaient été réalisées. Lors de l'assemblée générale de Terres Communes, la structure destinée à porter collectivement le foncier, qui eut lieu cette année-là début juillet, et qui marqua la rupture définitive avec deux des trois anciens, je me souviens avoir prononcé ces mots lorsque je fus interrogé sur mon investissement à venir, moi qui n'avais pas pris clairement partie : « *ce serait bête de ne pas essayer* ». C'était sans enthousiasme, je crois que j'avais, à ce moment-là, déjà perdu la « foi ».

Plus tard dans l'été, je refusai d'endosser de nouvelles responsabilités en déclinant la proposition de co-gérance de la Scop. Plusieurs raisons à ce choix : j'étais réellement épuisé, ma dynamique interne était atteinte profondément et il m'aurait fallu une fois de plus me remettre au travail d'arrache-pied pour acquérir des compétences que je pensais ne pas posséder. Par ailleurs je portais déjà un certain nombre de responsabilités depuis longtemps et cette crise me semblait, entre autres dysfonctionnements, mettre une fois de plus au jour l'inégalité de répartition des responsabilités au sein du groupe. Enfin, je sentais que j'avais perdu la confiance de certains de mes collègues dans cette crise, certaines de mes positions étant très proches de celui qui était devenu, entre temps, l'ennemi. Et puis peut-être que j'avais envie aussi de laisser ceux qui étaient devenus si critiques à l'égard de ce que nous avions réalisé jusqu'ici prendre les rênes et se confronter d'un petit peu plus près aux responsabilités et aux contraintes.

J'ai tenu encore l'année 2011, mais je me rendais progressivement compte que je ne trouvais plus ma place. Je continuais à travailler sur les ateliers et aux postes que je portais jusque-là mais pas plus. L'absence, en réunion, de projections, de réflexions quant aux stratégies à adopter à l'avenir ne me permettait pas de participer complètement. Et si j'intervenais, mes propositions ou mes avis étaient jugés trop teintés par l'ancienne gestion. Finalement, je représentais quelque part ce que plus personne ne voulait. Je me retrouvais dans une position « d'ancien combattant » qui me déplaisait profondément. Tout en se défendant de faire table rase de l'expérience acquise, le « nouveau » groupe pratiquait cette politique que je ne supportais pas. La réinvention de l'eau chaude, je n'en pouvais plus.

Mon malaise venait aussi du fait que j'avais le sentiment que ce qui m'avait plu dans ce projet n'était plus porté par grand monde. C'est-à-dire cette combinaison entre des productions agricoles diversifiées, de l'accueil avec de la vente des produits sur le lieu, l'organisation de spectacles, une dimension d'ouverture enfin et l'envie d'échanger autour de ce que l'on fait avec ceux que cela intéressent. Le volet accueil surtout était de plus en plus décrié. Apparemment plus personne n'y prenait de plaisir et la plupart ne l'envisageait que comme une contrainte. De mon côté, au-delà de la difficulté à imaginer pour quelques années encore la survie économique de ce projet sans ce volet, je n'avais pas envie d'une structure purement agricole. Je me retrouvais dès lors de plus en plus esseulé.

L'année 2012 me vit alors prendre de plus en plus de distance avec le collectif sans réussir à

le quitter complètement. J'étais souvent là mais sans y être vraiment. En souffrance dans mon coin m'autorisant de petits allers-retours en dehors de la ferme. Beaucoup de remise en question personnelle, de recherche sur qui je suis et sur ce que je pourrai bien faire aujourd'hui. De temps de cogitation pour faire le point, pour tenter de reprendre confiance en moi également. Une année difficile à maints égards.

N'ayant toujours pas réussi à partir et me sentant encore en partie responsable, vis-à-vis des personnes du réseau et des emprunts réalisés, je proposais mes services pour la saison estivale qui cette fois furent refusés. A la fin de l'été, une réponse positive concernant une demande de prise en charge en congé individuel de formation pour un séminaire itinérant trouvé « par hasard » en cherchant sur internet me paraît représenter la possible bouffée d'oxygène dont je ressens le besoin. A l'automne, fort de ce nouvel élément et après avoir participé à la première session du DHEPS, je remonte à la ferme pour participer aux discussions de fond prévues. Celles-ci n'ont pas lieu et il devient clair que ma présence n'est plus souhaitée au sein du groupe. D'un élément moteur de la coopérative Cravirola pendant huit ans, je suis devenu en l'espace de deux ans et pour un certain nombre de ses membres, un individu suspect. Je ne peux pas cacher que cela me fait un drôle d'effet.

Me voici donc, à l'automne 2012, encore un petit peu déboussolé, à démarrer un cycle relativement long, une sorte de reprise d'étude à travers ce séminaire itinérant d'acteurs et d'entrepreneurs sociaux. Pressentant que je ne ferai pas forcément encore partie de la coopérative dans les mois qui viennent, cela me semble assez étrange à certains endroits. D'autant plus que je n'ai pas la moindre idée de quoi faire ni dans l'immédiat, ni à l'avenir. Mais j'essaie d'accepter. Je verrai bien, cela finira par s'éclaircir.

Cette phase me renvoie aussi sur un autre plan aux cycles de quatre ans que j'ai pu repérer dans mon parcours. En effet, depuis mes treize ans, un certain nombre de cycles de vie de cette durée se sont succédés. J'ai d'abord passé quatre ans à Clairefontaine dans les Yvelines, puis quatre ans à l'université d'Orsay, puis quatre autres années à Nantes, puis quatre ans dans les Alpes-Maritimes et encore quatre ans à Minerve si je place le curseur en 2010, au moment où j'ai commencé à décrocher sérieusement, c'est à dire à partir du moment où, sans en avoir vraiment conscience encore, je n'y croyais plus pour moi.

Je n'ai pas beaucoup bougé en apparence ces deux dernières années. Par contre je peux dire que je les ai trouvées pénibles et difficiles à vivre. Alors j'espère secrètement que le changement que je ne vois pas à l'extérieur est en train de s'effectuer à l'intérieur. C'est peut être l'objet du présent cycle que je traverse... désormais depuis Toulouse.

2.6 Mes intuitions, mes émotions de départ

Un mot encore concernant mes intuitions et les émotions ruminées entre l'automne 2010 et l'hiver 2011 et que je portais donc en démarrant à l'automne 2012 la formation DHEPS. Il me semble important d'en faire part ici dans la mesure où cela a grandement contribué à la tournure qu'a pris par la suite mon questionnement de recherche.

A cette époque je ressentais un grand sentiment d'injustice et à l'instar d'un Caliméro⁹ je pensais que décidément tout était vraiment trop injuste. Trop injuste et trop bête. Trop bête et trop manichéen... Je pressentais qu'une issue dure à la crise que traversait le collectif Cravirola dont je faisais partie entraînerait de la violence et du ressentiment chez les uns et chez les autres. J'avais

⁹ Personnage de fiction et de dessin animé créé par les frères Nino et Toni Pagot et par Ignazio Colnaghi, il s'agit d'un poussin anthropomorphe né en 1962 dont la phrase préféré est : « c'est vraiment trop injuste ».

également le sentiment d'atteindre mes limites quant à la gestion d'un conflit qui m'échappait. Cela me renvoyait alors de manière inconsciente à l'un de mes moteurs intérieurs qui s'apparente à une forme de culture de la paix. Mais cela me renvoyait également à ma principale compulsion d'évitement qui est la peur du conflit (celui dans lequel je suis impliqué personnellement). A cet égard je peux préciser me concernant que je ne suis pas quelqu'un qui sait bien se défendre, je suis plus à l'aise pour défendre les autres. De la même manière que je sais me battre pour les autres ou que je suis capable de les mettre en valeur tandis que je suis incapable de me vendre. Un sentiment tenace d'insignifiance qui m'a amené jusqu'ici à lutter et à trouver de la valeur aux choses à condition qu'elle me dépassent, que ce ne soit pas juste pour moi.

J'avais progressivement acquis également la conviction que de part et d'autres, les parties en présence avaient la volonté de résoudre mal un problème réel. Par facilité, par lassitude, par épuisement, par désespoir, à cause de la récurrence de ce problème ? Je n'en saurais probablement rien. Je ne pouvais que constater qu'il n'y avait pas la volonté de s'occuper de la complexité, qu'il n'y avait pas la volonté de s'interroger sincèrement et collectivement sur les dysfonctionnements en présence en s'intéressant par exemple sur leurs origines, leurs histoires, les différentes responsabilités en jeu, le contexte, c'est à dire les conditions externes de possibilité et en particulier l'environnement économique, les ressorts individuels et les points de friction. La désignation d'un bouc émissaire unique semblait alors peut-être plus efficace pour éviter de se poser ce genre de questions. Mais mon sentiment est que collectivement nous faisons l'impasse. « *On se débarrasse du tyran mais pas des causes de la tyrannie* » disait F. Lordon lors d'une intervention radiophonique¹⁰ en citant Spinoza.

Ce sentiment de conflit mal géré me mettait à mal parce que j'avais l'intuition que cela ne pouvait mener qu'à une fausse paix¹¹. Et que celui-ci était né et s'accompagnerait fatalement de rancœur, de rancune, de volonté de vengeance, voire de casse psychologique. Et tout cela sous couvert de proclamations de bonnes intentions quant aux « nouvelles » bonnes valeurs humaines à présent défendues par la partie « révolutionnaire » du collectif.

Plus concrètement, le fait de faire montre de violence à l'égard de celui à qui justement il était reproché sa violence en lui imposant de n'être plus ce qu'il a toujours été ne me satisfaisait pas. Je sais bien qu'il est des cas où il est difficile de faire autrement, que les allemands ont bien été arrêté en 1945 par des armes et non par des discours. Cependant j'avais l'impression que le cas n'était pas comparable et je ne me retrouvais pas dans cette mise en œuvre de la loi du talion. A ce propos, j'ai le sentiment d'avoir trouvé un début d'élucidation à cette apparente contradiction qui m'a longtemps posé problème à travers l'écoute de G. Deleuze¹². Il s'agit d'un passage où il évoque les révolutions en rappelant qu'elles tournent mal, qu'elles foirent, que c'est une évidence et qu'« *il faudrait être débile pour croire autre chose* ». Pour autant, en situation de tyrannie, « *il n'y a pas d'autres choses à faire pour les hommes que de devenir révolutionnaires même si par ailleurs ça foire* » (en terme d'avenir de l'histoire). Le problème vient de la confusion entre « l'avenir de l'histoire » et « le devenir actuel des gens » (révolutionnaire dans ce cas). Et d'après lui, ces deux choses sont différentes et n'ont donc pas à être confondues. Cela me renvoie aux questions d'éthique et de type d'éthique, aux questions de médiation, de transformation des conflits ou des litiges...

Par ailleurs, je n'arrivais pas à me dépêtrer d'un sentiment de culpabilité qui tournait autour de l'idée qu'il y avait là quelque chose de moche dans le fait d'avoir consciemment ou non utilisé un individu à l'agir puissant pour construire une embarcation d'envergure, la barrer jusqu'à la

¹⁰ F. Lordon, *Et si on fermait la bourse*, émission Là-bas si j'y suis, diffusée le 6/03/2010 sur France Inter.

¹¹ T. Fiutak, *Le médiateur dans l'arène*, Éditions érès, 2011. Le paradoxe de la paix et de la gestion de conflit, « La gestion authentique du conflit implique que la paix est le résultat non de l'absence de conflit mais de sa gestion ».

¹² P.A. Boutang, *L'abécédaire de G. Deleuze*, Montparnasse, 2004.

mener assez loin du rivage hors de la menace des premiers récifs puis décider finalement que cet individu doit, soit changer radicalement afin de n'être plus ce qu'il est, soit quitter le navire parce que l'équipage ne le supporte plus. Je ne me retrouvais pas dans cette attitude que j'assimilais à une forme d'utilitarisme ou de trahison en regard des engagements pris par cet équipage et des concessions effectuées par chacun de ses membres. En d'autres termes j'étais englué dans des problématiques touchant à la loyauté et à la fidélité en lien avec la prise en compte de la dimension temporelle en référence aux durée d'engagement des uns et des autres.

Bien sûr il y avait des choses à faire évoluer dans le fonctionnement de ce groupe, j'en étais bien conscient, mais je ne pouvais accepter que l'on utilise les mêmes recettes que l'on dénonce par ailleurs pour régler un problème, aussi pénible soit-il.

Cela me posait de manière plus générale des questions concernant la transmission (culturelle, économique), et des questions sur les conditions de sortie des fondateurs d'un projet collectif de ce type, à savoir mise en commun poussée de tous les moyens de production, des bâtiments, du foncier, des véhicules et dé-privatisation de l'argent.

Cela me posait aussi la question des limites, du cadre. Si dans un tel système, dans lequel la mise en commun est la règle, dans lequel en contrepartie les individus s'engagent à ne pas s'exclure les uns-les autres, jusqu'où l'individu peut-il aller ? Quand dépasse-t-il les bornes ? Et quelles sont ces bornes ? Qui les définit ? Et qui se charge du rappel à la loi au sens de règle commune ?

Enfin, plus prosaïquement et plus personnellement, je sentais que j'en avais déjà bien bavé dans cette aventure et le fait de se disputer et de faire éclater à ce stade un groupe d'individus expérimentés constituerait un affaiblissement important de la puissance acquise par ce groupe, cela s'inscrivant en opposition complète avec le besoin partagé d'alléger la charge de travail. Je ne percevais alors pas le sens de cette manœuvre et, à bout de forces, aspirais à tout le moins et au bout d'un certain temps à un changement de place dans cette organisation. Ce qui ne fut pas possible. Et qui m'amena à expérimenter ce que Paul Watzlawick nomme une « *alternative illusoire* »¹³, qui prit la forme dans mon cas de l'injonction suivante : tu ne peux pas rester, mais si tu pars, tu trahis.

Ce qui en fin de compte m'a amené à entreprendre cette démarche de recherche et qui s'inscrit dans mes motivations, ce fut le manque de mots. Ma colère était grande et je manquais de mots. De mots pour dire, pour expliquer, pour clarifier ce qui était en train de se jouer, pour moi, dans cette mise à mort symbolique, afin que les uns et les autres soient peut-être plus conscients de ce qui se jouait et de ce qui risquait de se jouer ensuite. Je suis cependant lucide sur le fait que cela n'aurait probablement rien changé à l'issue de ce conflit. Mais tout de même, je reste convaincu que des mots et des éclairages théoriques peuvent peut-être aider à y voir plus clair, peuvent aider à se situer, peuvent contribuer finalement à gérer autrement cette violence qu'il n'est pas question de nier. Un besoin de mots et un besoin de comprendre...

Si je me suis engagé dans ce type de mode de vie, si j'ai fait ces choix relativement radicaux, c'était en partie pour tenter de mettre en pratique (expérimentation) des discours qui ne me suffisaient plus, en terme de vivre et travailler autrement. Il s'agissait d'un engagement animé de volonté de transformation sociale en acte et à mon échelle, ici et maintenant, une forme d'idéalisme pragmatique. Un acte avant tout politique. Et puis aussi pour l'aventure...

¹³ Paul Watzlawick, *Faites vous- même votre malheur*, Seuil, 1984, p.77.

2.7 Commentaires transversaux sur la démarche

2.7.1 Méthode

J'ai écrit la première partie de ce récit de vie de manière assez fluide. Jusqu'en 2002, le fil s'est déroulé « de lui même », le style s'est imposé de fait, je n'ai pas eu à le réfléchir. Une écriture de premier jet, que j'ai complétée ensuite à quelques endroits, des périodes dont j'ai développé la description.

Par rapport au temps d'écriture, j'ai rédigé le début du texte lors de la première session de DHEPS. Durant quelques heures, le flot des mots est sorti régulièrement. Pas de manière vomitive, non, cette production n'a pas été considérable, mais l'écriture était fluide, constante. Un peu comme si j'avais préparé quelque chose et que je n'avais plus qu'à coucher sur le papier ce qui était inconsciemment déjà-là. C'est très agréable lorsque cela se passe comme cela. Pas de blocage, pas de heurts, une espèce de clarté, un fil qui se déroule.

Puis cela s'est « corsé ». La période 2002-2006, histoire que j'avais déjà racontée par oral, peut-être des dizaines de fois, fut plus laborieuse à relater par écrit. Cela m'a fatigué rien que de poser les mots. Je revivais l'énergie colossale que cette période a demandée, la densité qu'elle a représentée. Un sentiment étrange.

J'ai remarqué également que j'ai pu écrire la première partie à la première personne du singulier, le « je », sans difficulté. Par contre, à partir de 2002, je n'ai pas pu continuer sur ce mode. Il m'a fallu souvent utiliser la première personne du pluriel, le « nous », sans quoi je n'y arrivais pas. Le fait de relater une histoire collective à laquelle j'ai activement participé ne m'a pas permis de m'autoriser à écrire à la première personne du singulier. Je ne voyais pas comment, je ne voyais pas pourquoi. J'ai donc choisi d'écrire d'abord comme je le sentais, comme je l'avais raconté tant de fois, avec l'idée de tenter de retravailler ce texte ensuite, ce que je fis.

Le fait de retravailler cette partie du texte en utilisant le « je » m'a certainement permis de me dédouaner de la responsabilité de porter, sur ce bout d'histoire, une espèce de regard pseudo-objectif. Mais c'est étonnant de noter que je n'y suis pas parvenu dans un premier temps. Cela me renvoie à cette période pas si lointaine durant laquelle j'ai embrassé pleinement cette aventure collective.

Le fait est que ces événements sont encore frais pour moi et douloureux à certains endroits. S'y replonger me permet de remettre en lumière de beaux moments, mais remue également des blessures non encore cicatrisées. L'interrogation autour des questions de fidélité et de trahison s'y trouve peut-être au cœur. Des questions autour de la notion de reconnaissance également.

Lors de l'écriture du premier jet, j'ai eu besoin de marquer régulièrement des pauses. Sorte de respirations dans le récit que je trouvais très dense sans elles. J'en ressentais la nécessité pour moi, pour poursuivre l'écriture et je trouvais également que celles-ci pouvaient permettre au lecteur de mieux se retrouver dans ce flot d'informations. Le texte, dans sa première version, était donc ponctué de courts paragraphes mettant légèrement à distance le propos évoqué.

Concernant le style d'écriture, j'ai tenté dans la première partie de produire un récit rythmé, plutôt concis. Des phrases plus courtes, quelques rappels en guise de jalons. Quelque chose que je souhaitais agréable à lire au delà du contenu lui-même. Ce style s'est progressivement dilué à mesure que j'avançais dans le récit. Les phrases se sont à nouveau allongées, présentant régulièrement plusieurs idées à l'intérieur d'une même séquence. Le contenu, en quelque sorte, a repris le dessus. Signe sans doute d'une moins grande distanciation par rapport aux faits relatés et d'une attention réduite concernant l'aspect littéraire de cet écrit.

Après quelques semaines, j'ai repris ce texte et je l'ai remanié. J'avais en effet deux possibilités. Soit je le conservais tel quel en essayant d'y placer quelques sous-titres, soit je tentais de distinguer ce qui traitait de mon histoire de ce qui relevait de l'histoire de la coopérative Cravirola. La première option entretenait malgré tout le sentiment de confusion ou de fusion quant à ces deux histoires. J'ai donc tenté la seconde approche au risque de perdre un peu en fluidité au niveau du récit.

En début de seconde année, j'ai entrepris de reprendre le premier jet de mon récit de vie pour le remanier de manière assez profonde. J'ai cependant perdu ce document (bug informatique) et aurai donc à le réécrire prochainement.

De quoi s'agissait-il ? Ce document que je ne me sens pas prêt à réécrire dans la foulée était une reprise d'une partie de mon récit de vie. En effet sur les conseils de nos formateurs, j'avais entrepris et réalisé donc, même si sur ce point il n'y a plus désormais que ma parole pour le certifier, la réécriture d'un chapitre plus complet sur la coopérative Cravirola, une mini-monographie en quelque sorte. Dans celui-ci j'avais, en me fixant comme fil rouge l'évolution temporelle que je tentais de faire ressortir dans chacun des chapitres, organisé mon propos différemment. Je repartais de l'origine, décrivais la première ferme de La Brigue puis la seconde dite du Maquis à travers les projets construits pour l'occasion ainsi que les ambitions visées à travers ceux-ci. Je décrivais ensuite les valeurs et principes sous-jacents aux actions menées ; puis le groupe, sa constitution, sa composition, l'origine sociale des personnes le composant, quelques éléments de leur culture ; j'abordais les structurations juridiques ainsi que les activités toujours dans une perspective évolutive ; puis je tentais de décrire l'organisation, le fonctionnement collectif lui-même et enfin, j'en étais là quand le bug a eu lieu, reprendre la description de l'épisode que je nomme la crise.

Inutile de préciser que j'ai trouvé ce travail de description extrêmement fastidieux. D'autant plus qu'il me ramène à une époque et à des événements desquels je tente par ailleurs de me distancier afin d'entrer dans la démarche de recherche, autrement dit de passer de la posture d'acteur à celle de chercheur. J'ai eu des doutes régulièrement concernant le niveau de profondeur de ces descriptions, en particulier pour la partie « activités ». Concernant son utilité aussi, pour qui ? Pourquoi ? Des hésitations dans la partie « fonctionnement collectif », j'écris un texte « libre » ou bien je l'organise par rapport à une grille de lecture que je suis capable de décrire ? Des difficultés à dissocier clairement description et analyse...

Cela dit j'avais le sentiment d'avoir un petit peu avancé à travers l'emploi d'une écriture plus distanciée, le « nous » par exemple n'apparaissait plus. Le sentiment également de trouver un tout petit peu plus de légèreté dans le propos, de parler moins « *achéen* »¹⁴ en quelque sorte. Par ailleurs j'avais ajouté un certain nombre de notes explicatives ainsi que des références qui n'apparaissaient pas dans la première version...

J'ai tenté, pour plus de clarté et en terme de méthode, d'organiser ce texte en chapitres distincts. Je suis partiellement satisfait de ce choix dans la mesure où ce que la description gagne en clarté, elle le perd en partie en représentation de la complexité. En ce sens il me semble que la dynamique propre au processus expérimental décrit apparaît moins, de même qu'apparaît moins l'imbrication des différents éléments présentés. Or souvent, en réalité, ils le sont. Du coup, d'autres questions apparaissent qui ne seront pas forcément à traiter ici telle que la part du contexte interne à un groupe. Quelles différences cela fait-il en terme de conséquences observables par exemple, de se trouver en contexte de création, de mise en place, en période de sous-effectif par rapport à une période de relative stabilité avec outils en place et équipe rodée ? Quelles transitions sont à réussir

¹⁴ En référence à l'ouvrage d'Henri Bauchau, *Œdipe sur la route*, Actes sud, 1990, p.309-310, c'est à dire d'écrire sans que l'esprit de combat domine ma pensée, sans « il faut », sans esprit de devoir.

pour que l'ensemble tienne dans le passage d'une phase à une autre ?

Dans le cadre du processus de mise à distance que rend compte l'écriture d'une autobiographie raisonnée, j'ai eu besoin d'écrire ce texte descriptif de la structure à laquelle j'ai participé activement ces dix dernières années. J'en ai eu besoin à la fois pour me libérer d'un certain nombre d'éléments propre à ce vécu et à la fois pour donner au lecteur des éléments d'informations concernant le type de terrain duquel sont issus mes questionnements de recherche. J'ai hésité un moment à donner à lire un texte aussi détaillé dans la mesure où ma recherche ne portera pas sur ce collectif précisément. J'ai finalement opté pour le conserver à titre d'illustration. Voyons maintenant le contenu.

2.7.2 Contenu

Je suis conscient de ne pas avoir cherché à tout mettre dans ce récit. D'avoir filtré dès le départ. Des choses intimes, des choses personnelles, des choses qui ne me semblaient pas avoir grand chose à faire en regard des potentielles questions de recherche qui m'animent. A tort ou à raison naturellement. J'ai par exemple évité d'écrire sur mes histoires amoureuses et sur les femmes avec lesquelles j'ai partagé un bout du chemin. Chacune a compté c'est évident, et beaucoup. Et ces différentes rencontres qui ont été autant de ruptures parlent à coup sûr de mon rapport à la fidélité, à la loyauté tout autant qu'à l'infidélité et à la trahison. Elles parlent sans doute également de mon rapport à une conception de la liberté ainsi que de mes peurs de l'enfermement et de l'attachement. Elles parlent encore de mon rapport à l'intensité et de mon profond besoin d'air.

Autrement dit j'ai le sentiment de maintenir à distance et donc de ne pas relater un certain nombre d'évènements qui m'apparaissent avoir à faire avec un autre type d'écrit. Quelque chose plus de l'ordre de l'autobiographie ou de mémoires. Des éléments qui trouveraient davantage leur place dans un autre texte, finalement d'une autre nature.

Mais peut-être aussi parce qu'inconsciemment je ne trouve dans mon parcours que peu de choses dignes d'intérêts. Au sens de rien d'exceptionnel. Comme si je discréditais la « banalité » chez moi tandis que je suis tout à fait capable de l'entendre et de l'accepter chez l'autre. Cela me renvoie à un sentiment d'insignifiance que je porte et que je n'ai identifié qu'assez récemment. Écrire cela, c'est également reconnaître que je porte des préjugés me concernant, en l'occurrence plutôt négatifs. Une sorte d'auto-dévalorisation latente.

De ce fait je passe vite sur les périodes de l'enfance et de l'adolescence. Je n'en dis finalement pas grand chose. Je développe par contre la séquence que j'ai vécu de 24 à 35 ans, celle durant laquelle je me suis impliqué dans la coopérative Cravirola. D'ailleurs, la manière dont je raconte cette histoire fait apparaître à la fois quelque chose d'omniprésent, je ne laisse que très peu de place à ce que j'ai pu vivre à côté de cet engagement (relation avec ma famille, avec mes amis « d'avant », implications extérieures associatives ou autres...), et à la fois quelque chose de l'ordre de la fusion, où il devient difficile de dissocier ce qui relève de « moi » et ce qui relève du projet. Bien que cela puisse sembler étrange, cela relate cependant la manière dont j'ai pu faire corps avec cette aventure, le temps de mon investissement.

En effet la description de la période 2002-2012 évoque essentiellement le projet Cravirola, son évolution, le déménagement, la construction et la mise en place du nouveau projet. Sur un plan personnel, cela reflète le fait, qu'effectivement, je ne me suis pas accordé beaucoup de temps pour cultiver et entretenir les relations amicales ou d'autres implications. C'est à dire peu de sorties, peu de vacances, plus d'engagements associatifs, pas d'activités culturelles ou sportives, pas de voyages. Cela renvoie à la dimension en partie « totalisante », disons chronophage d'une telle entreprise, surtout entre 2006 et 2010. Mais également à la tendance « sacrificielle » ou « co-dépendante » que

j'ai pu adopter durant ces années. En exagérant le trait, je peux le résumer à : je fais, je remplace, je rends service, je relais et en plus je suis résistant donc j'en fais plus ou plus longtemps, en somme je suis utile donc les gens vont m'aimer, quitte à m'oublier au passage, moi et mes envies.

Cela dit, pour en revenir au rythme élevé, il me semble que beaucoup d'indépendants qui lancent leur activité sont confrontés au même problème. Et dans la mesure où, à l'origine, le fait de moins travailler ne faisait pas partie des objectifs du groupe... Cet élément m'est souvent apparu comme la contrepartie au fait d'avoir pu choisir nos activités et d'être nos propres patrons et, lié également au choix de l'agriculture, de l'élevage laitier en particulier, de loin le plus contraignant.

Le texte de ce récit de vie me pose jusqu'ici un problème repéré lors même de son écriture. J'ai pourtant fait le choix de le rédiger jusqu'au bout pour n'y revenir éventuellement que dans un second temps. Ce problème est qu'il mêle ou confond en partie ma propre histoire avec celle d'un collectif dont je faisais partie et du montage de son projet auquel j'ai activement participé. Je peux voir à travers ce fait le besoin que j'avais à ce moment là de coucher sur le papier ma version de l'histoire d'un projet et de l'une de ses crises majeures qui m'amena à le quitter plus ou moins de mon plein gré. Cela touche à la manière dont je m'y suis investi « corps et âme » en particulier pour la dernière période (2006-2010). J'ai tenté cependant de rectifier un peu le tir au fur et à mesure des reprises successives de cet écrit, ce qui m'a amené à élaguer certaines parties pour parfois les développer ailleurs dans le document.

Bien que ce texte puisse apparaître relativement sec à certains égards, il comporte pour moi une dimension affective assez importante. Cela explique pourquoi je donne quelques éléments de compréhension lorsque je décris la manière dont j'ai ressenti la période de crise traversée. J'ai par contre retiré des éléments concernant la personnalité du leader et son rôle dans ce collectif, ce qui laissait entrevoir le respect que je peux avoir pour les individus qui font, qui sont dans l'action et pas uniquement dans les mots. Cela illustre certainement le fait que j'accorde plus d'importance aux actes qu'aux paroles, aussi belles soient-elles. Ce qui ne m'empêchait pas de me montrer critique et de prendre mes distances quant à ce type de personnage lorsque j'évoquais ses difficultés relationnelles ou sa rigidité. Notre relation tenait, à ce titre, plus de l'ordre de la complémentarité que de la complicité. De la même manière, j'ai supprimé un passage où j'indiquais que nous sommes entrés ensemble, avec ma compagne de l'époque, dans cette aventure parce que nous partageons d'une certaine façon un sentiment d'injustice face aux inégalités sociales de notre société, aux mécanismes en présence et en cause, en particulier liés à la financiarisation du système économique actuel. Et dans lequel je précisais mon désarroi lié encore une fois à cette dimension affective lorsque celle-ci a tenté maladroitement de pousser dehors un fondateur, qui s'était littéralement donné pour que ce projet voit le jour, comme unique solution à un problème certes récurrent.

La manière dont j'ai vécu et ressenti cette crise m'est propre. Elle a effectivement réveillé des choses en moi. Et de ce fait m'a donné l'occasion de mettre en lumière des zones d'ombre m'appartenant et dont je n'avais pas conscience jusqu'ici, concernant mon ou mes modes de fonctionnement ainsi qu'un certain nombre de fragilités que je porte. Par exemple un manque certain non d'estime mais de confiance en moi et en mes possibilités.

Sur un autre plan, il se peut que la manière que j'ai adoptée pour décrire le projet Cravirola laisse à penser qu'il existait une sorte de dehors et de dedans. Autrement dit, « on en est ou on n'en est pas ». Un côté un peu binaire dans la relation aux autres. Bien malgré le fait que ce projet ait cultivé l'ouverture et ait notamment accueilli énormément des personnes pour des durées variables, c'est un fait que les relations peuvent être décrites de cette manière. Je dis un fait et pas une volonté consciente de la part du groupe. Au contraire, car même si, par ailleurs, l'expérience conduit à se protéger un peu des curieux et des consommateurs d'exotisme, ce fait nous apparaissait plutôt

problématique. À ce titre, l'un des objectifs du nouveau projet était de pouvoir rompre avec ce mode de relation que nous attribuions en partie aux contraintes géographiques du premier lieu. L'idée était de pouvoir développer plus facilement des relations amicales ou associatives voire militantes avec des locaux et à sortir ainsi du tout ou rien. Mais il se trouve que la charge de travail à fournir et la distance aux autres villages ne nous ont que peu permis de réaliser cela.

La lecture d'un ouvrage de P. Clastres¹⁵ m'avait amené à envisager un autre type d'explication à ce fait, ainsi qu'à d'autres par la même occasion concernant par exemple le rapport au pouvoir dans notre structure et la distinction intéressante à opérer entre les notions de prestige et de pouvoir. Il s'agissait de comparer dans la mesure de ce qui peut l'être, notre mode de fonctionnement au fonctionnement d'une société primitive, c'est-à-dire d'une société a-État. Car je trouvais dans les propos de Clastres un certain nombre d'éléments éclairants quant à cette question de dehors/dedans que je pouvais ressentir pour notre propre collectif (développement en interne d'une culture, de codes, de rites particuliers et préservation vis-à-vis de l'extérieur).

De manière un peu plus générale, je constate que ce récit de vie fait apparaître quelques thèmes. Ceux-ci ne sont qu'évoqués la plupart du temps sans plus de précisions ni recherche de mise en problème. Il s'agit par exemple du milieu rural et de l'économie agricole ; du fonctionnement d'un collectif sur le mode autogestionnaire ; de l'histoire d'un conflit mal traité ; d'idéal politique et de pratiques sociales radicales ; de partage d'expériences ; d'acquisition de techniques, de savoirs empiriques concernant au delà des activités menées des dimensions relatives à la dynamique de groupes restreints ; d'histoires de rôles et de fonctions...

Ces différents thèmes pourraient constituer des entrées ou des éléments faisant partie de ma question de recherche. Mais celle-ci, qui s'était dans un premier temps orientée autour de la question des processus décisionnels à l'oeuvre au sein de groupes qui souhaitent fonctionner sur un mode plus démocratique, en relation avec leurs systèmes de valeurs et leurs choix éthiques, s'est progressivement déplacée pour s'ancrer à ce stade sur les situations conflictuelles vécues par des groupes dont le fonctionnement vise à une organisation autogestionnaire. En prenant comme entrée les dimensions affectives afin de me permettre peut-être d'éclairer ce qui m'intéresse au delà, à savoir comment sont gérées ou non dans ce type de structure les contradictions liées à la part d'irrationnel qui poussent l'individu à agir et cela parfois, en dépit du respect des principes de fonctionnement communément choisis. Et quels sont alors les moyens envisagés collectivement et éventuellement mis en place pour prévenir les risques de ce type ?

Un dernier mot enfin sur l'écriture et le style employés dans ce texte qui semblent renvoyer à une échelle de valeurs haute, à quelque chose d'exigeant. J'explique cela par deux éléments. D'une part, il s'agissait effectivement d'un gros projet qui, de ce fait, demandait beaucoup d'implication et de rigueur, quelque chose d'ordre structurel. D'autre part, je pense que cela est lié à l'un des traits de ma personnalité sur lequel j'ai manifestement toute une vie pour travailler. À savoir, redescendre ce niveau d'exigence que je m'impose d'abord à moi-même mais qui peut avoir des conséquences sur autrui en contexte collectif ; de même qu'abaisser la forme d'idéalisme qui m'anime, qui peut prendre par exemple et pour rester dans le contexte, la forme d'une croyance que tout conflit peut être résolu par la diplomatie, sans être capable jusqu'ici d'envisager la rupture comme une solution parfois plus bénéfique.

Voilà pour l'heure les éléments que je peux livrer en ce qui concerne mes positionnements d'acteur et de sujet ; voyons maintenant comment ceux-ci peuvent évoluer pour permettre à celle de chercheur engagé dans un processus de recherche-action d'émerger.

¹⁵ Pierre Clastres, *La société contre l'Etat*, éd. de Minuit, 1974.

Partie 2 : la recherche

3- Le contexte de la recherche

3.1 Description du terrain de ma recherche

3.1.1 Le terrain de mes pratiques, duquel sont nés les questionnements de recherche

Le terrain de mes pratiques s'inscrit dans ce qui pourrait se nommer grossièrement le milieu des alternatives autogestionnaires. C'est-à-dire celui dans lequel des individus cherchent à s'organiser ensemble pour vivre et travailler autrement, ici et maintenant. Et donc à tenter d'apporter des réponses en actions, à mettre en pratique des valeurs ou d'une certaine manière à vivre des idées, dans un contexte malgré tout peu favorable au développement de ces initiatives. D'où le sentiment récurrent de ramer à contre-courant d'un mode de pensée, d'un système économique et d'une organisation sociale dominants.

Le terrain de mes pratiques et de ma recherche ne se situe pas pour autant complètement à la marge. Il s'agit la plupart du temps de groupes ou collectifs qui ont choisi de mettre pleinement un pied dans le système, à travers des implications, de la participation à différents réseaux ou de l'activité économique, mais qui cherchent à leur manière à en conserver un en dehors. C'est à dire à cultiver en quelque sorte leur sauce interne, à construire leur fonctionnement propre. D'une certaine manière ce terrain de recherche correspond en partie à ce qui est désormais nommé le champ de l'économie sociale et solidaire ou tiers-secteur. Ce secteur reste cependant peu évident à circonscrire, les disparités entre structures pouvant être importantes du point de vue de la taille par exemple mais aussi des finalités. Ainsi certaines petites organisations ont quelques difficultés à s'identifier à celui-ci et n'ont finalement que peu de rapports avec les différentes instances de ce secteur. De plus un certain nombre d'entre elles portent des idéaux plus proches des thèses libertaires que socialistes et donc plus éloignées encore des thèses de la sociale-démocratie qui continue actuellement à se revendiquer de gauche, ce qui ne facilite pas la reconnaissance mutuelle. En tout cas, c'est plutôt de cette partie minoritaire du champ que sont issues mes questionnements de recherche. A savoir des organisations plutôt petites, plutôt militantes, assumant des contraintes économiques réelles tout en cherchant à poursuivre des idéaux de transformation sociale relativement élevés.

Plus concrètement, je suis investi depuis maintenant dix ans dans un collectif de vie et de travail qui se nomme Coopérative Cravirola. Il s'agit d'une expérimentation sociale fondée jusqu'ici sur des principes d'auto-gestion, de libre association, de non-enrichissement personnel et de fonctionnement en caisse commune. Le mode de prise de décision est, en principe, le consensus, entendu comme le fait qu'après discussion, plus personne ne s'oppose formellement à la décision prise.

Ce groupe s'inscrit dans une démarche d'autonomie et non d'autarcie. Il a basé son économie sur des activités agricoles complétées depuis le déménagement en 2007 et le développement du projet du Maquis, par des activités d'accueil et de restauration à base des productions du lieu ainsi que par un volet programmation culturelle. La taille du groupe s'est depuis plusieurs années stabilisée autour d'une dizaine d'adultes et comprend actuellement deux enfants.

J'ajoute un mot encore sur la filiation historique de laquelle se revendiquait le collectif au moins jusqu'en 2010, à savoir une partie de l'héritage et des conquêtes liées au mouvement de mai 1968. En réalité et dans une perspective plus large, ce projet s'inscrivait dès son origine dans la lignée d'un mouvement de retour à la terre qui avait démarré bien avant 1968 et constituait un

exemple parmi d'autres de ce qu'était devenu les 5 % qui avaient réussi à subsister alors¹⁶. Sur un plan idéologique et théorique en revanche peu de choses étaient revendiquées en ces termes mais la solidarité avec les luttes sociales du moment était une évidence pour chacun et nos communications précisaient simplement que nous nous situions à la gauche de la gauche. Je peux dire aussi que l'une des sources d'inspiration importante de ce projet était le mouvement des coopératives Longo Mai fondé en 1973¹⁷, qui perdure toujours aujourd'hui quarante ans après sa création.

3.2 Les actions

Les actions menées par la coopérative Cravirola concernent principalement des activités de productions agricoles relativement diversifiées, production de lait et fromages des trois espèces (vaches, chèvres et brebis), viande bovine, charcuteries, légumes, pain, bois de chauffage et œufs pour l'auto-consommation, le tout en vente directe et la totalité en production biologique.

Ces actions sont complétées par les activités d'accueil et de restauration depuis 2007, ainsi que par l'organisation d'une programmation culturelle durant la période estivale.

Entre 2005 et 2007, suite à la décision de déménager de l'ancienne ferme, situé dans les Alpes-Maritimes et reconstruite durant 20 ans, les réflexions ont concerné davantage les questions de structuration juridique et les conditions d'accès au foncier en France. De ces réflexions est née la SAS Terres Communes dont la finalité est de contribuer à la construction d'outil de propriété collective. Elle regroupe aujourd'hui trois fermes sur lesquelles sont installés trois collectifs à visée autogestionnaire et environ 80 personnes qui soutiennent cette initiative sans toutefois vivre sur les lieux.

Ces groupes sont naturellement ouverts sur l'extérieur et soutiennent ou sont solidaires d'un certain nombre de luttes politiques, sociales ou environnementales, bien que leurs disponibilités, pour cause de sur-activité, ne soient pas toujours à la hauteur de leurs envies.

La pérennisation de ce genre d'initiatives demande souvent en effet beaucoup d'énergie et d'investissement personnel.

3.3 Mes fonctions

Nous avons jusqu'ici un fonctionnement assez « informel ». Il n'existe pas, par exemple de fiches de poste proprement dites.

Cela dit, je peux dire que j'étais l'un des deux responsables de l'élevage à l'année, durant presque dix ans, m'occupant également de la partie administrative liée aux différents ateliers présents sur l'exploitation (vaches, chèvres, brebis en laitier, vaches allaitantes et cochons), ainsi que de la partie liée à la certification en agriculture biologique. Je m'occupais également de la gestion sylvo-pastorale du lieu (travail des bois en vue d'améliorer les parcours pour l'élevage), qui comprend le choix des coupes, le bûcheronnage, le débitage/sciage et la commercialisation. J'étais impliqué jusqu'ici sur la production maraîchère destinée à la restauration sur place ainsi qu'à l'auto-consommation, à l'approvisionnement en boisson et au service au bar durant l'été, puis à l'accueil du public et au magasin de la ferme. Certaines années, je me suis retrouvé responsable technique de l'accueil des groupes ou troupes venues jouer sous notre chapiteau. J'ai également participé pendant

¹⁶ D. Léger, B. Hervieu, *Le retour à la nature. « Au fond de la forêt... l'Etat »*, Seuil, 1979. Voir également le commentaire qu'en fait J. Dumazedier dans la revue française de sociologie de 1979, pp. 756-758.

¹⁷ L. Willette, *Longo Mai, vingt ans d'utopie communautaire*, Syros, 1993.

des années aux différents chantiers de construction lié à la mise en place de la structure.

Sur d'autres plans, je me suis investi dans les réflexions concernant le passage en Scop, et la création de Terres Communes, comme outil de propriété privée collective. J'ai participé à la communication externe de Cravirola en participant à des rencontres organisées par Relier¹⁸, à celles du réseau Repas¹⁹, ainsi que plus récemment à certaines rencontres du Réseau des Alternatives Forestières. Sur place j'ai également animé un certain nombre de réunions avec les campeurs autour des différentes thématiques liées à la vie et au fonctionnement d'un collectif tel que le nôtre.

Sur le plan du collectif proprement dit, je me suis retrouvé au fil des années à occuper une espèce de fonction de médiateur ou de facilitateur de décision, faisant le lien entre des individus plus moteur et des individus plus en retrait. Je tentais à travers cette fonction de maintenir une certaine cohésion entre cette dizaine d'individus naturellement différents, afin de pouvoir travailler au maximum avec la notion de consensus sans pour autant perdre de vue les réalités économiques exigeantes de ce projet, conséquence de l'achat très onéreux du site.

Avec un peu de recul, c'est certainement dans cette fonction que je me suis senti le plus à ma place.

En 2010, une rupture importante s'est produite entre une grande partie du groupe et l'un des membres fondateurs, un historique, débouchant finalement sur le départ de ce dernier.

Ayant tenté sans succès avec l'aide d'un autre membre du groupe ainsi que de différentes personnes proches du projet mais extérieures de solutionner ce conflit, j'éprouve le besoin de ré-interroger mon engagement dans cette aventure. C'est pourquoi je souhaiterais mettre à contribution cette phase de transition, inéluctable mais pesante pour les plus anciens dont je fais désormais partie, pour développer une réflexion plus personnelle autour du fonctionnement collectif et en particulier lors des épisodes conflictuels rencontrés.

3.4 Des acteurs « institutionnels » concernés par cette recherche

Ce que je décris concernant ce qui s'est passé au sein du collectif dont j'ai longtemps fait partie n'est pas spécialement original. En effet, si l'on met de côté d'une part les particularités de celui-ci, notamment le mélange vie professionnelle/vie personnelle qui était pratiqué mais qui n'est pas quelque chose d'exceptionnel quand il s'agit du domaine agricole. Et si, d'autre part, l'on considère qu'un groupe ou collectif structuré s'apparente à une micro-institution en terme de fonctionnement²⁰, alors il apparaît qu'un grand nombre de structures à visée autogestionnaire, pour ne pas dire toutes pour peu qu'elles durent suffisamment, est confronté il me semble, à ce type de difficultés à un moment ou à un autre de son histoire. J'ai pu avoir écho soit par mes relations soit au travers de mes lectures d'un certain nombre de structures traversant des situations plus ou moins ouvertement conflictuelles et c'est auprès d'acteurs impliqués dans certaines d'entre elles que j'escompte recueillir la matière nécessaire pour mener ce travail de recherche.

Les acteurs concernés par cette recherche seraient donc potentiellement les individus, acteurs de ce type d'organisations qui s'intéressent aux phénomènes complexes, ici liés à la nature

¹⁸ Réseau d'Expérimentation et de Liaison des Initiatives en Espace Rural.

¹⁹ Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires.

²⁰ Frédéric Lordon, La puissance des institutions, In revue du MAUSS permanente, 8/04/2010. En ligne : <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article678>, consultée le 21/08/2013.

humaine, mais en réalité multifactoriels et dont les conflits pourraient s'apparenter aux symptômes. Celle-ci pourrait également intéresser les futurs acteurs souhaitant mettre en place et développer des structures alternatives autogestionnaires de ce type.

J'intègre en suivant un récit que j'aurais souhaité retravailler afin qu'il ressemble davantage à une monographie de la structure de laquelle je suis issu et qui m'a de ce fait inspiré les questionnements qui vont suivre. A noter que le lecteur aura déjà eu accès à certains éléments présentés ici, à travers la lecture de l'autobiographie raisonnée. Je choisis cependant de les maintenir par souci de clarté.

3.5 Fragments d'une histoire de la coopérative Cravirola

Nous sommes en 2003-2004. Le groupe, constitué alors d'un noyau dur de cinq individus, était dynamique. Nous nous définissions comme une expérimentation sociale mêlant engagement politique et actions culturelles. Nous cherchions en fait à montrer, à travers l'action principalement, qu'il existait des possibles. Les principes qui nous reliaient étaient relativement succincts et pouvaient se résumer à auto-gestion, libre association, non enrichissement personnel et pratique de la caisse commune. À cela s'ajoutait la volonté de rester ouverts sur l'extérieur et de se sentir solidaires des luttes menées ailleurs. N'étant pas très bon sur les questions théoriques, nous ne produisions que très peu d'écrits. La pratique par contre était souveraine.

La vie dans cette montagne des Alpes du sud était fortement rythmée par l'élevage des animaux mais également et surtout par le climat. Deux saisons pouvaient grossièrement être dissociées, celle durant laquelle il gèle et celle où il ne gèle pas. Autrement dit c'est possible de bâtir ou pas ou encore on peut faire du béton ou non. Je dis cela parce qu'à l'époque où je me suis inscrit dans cette aventure, nous faisons beaucoup de chantiers pour reconstruire le hameau. Cela prenait une grande partie de notre temps « hors gel ». Et comme la saison était relativement courte, cinq à six mois en général, il fallait faire vite. En tout cas, c'est comme cela que nous fonctionnions. Il faut dire aussi que l'hiver il faisait nuit très tôt. À 16h30 au plus court, la nuit s'installait et il restait souvent des transports, de la fromagerie et des traites à effectuer. Cela me permet de préciser que ce projet était mené par un « bâtisseur », c'est à dire un individu qui, pour une raison que j'ignore, avait décidé que sa vie n'avait de sens que dans la mesure où il construisait au sens propre. Cela aura plus tard des conséquences que nous ne pouvions anticiper alors.

Lorsque nous sommes arrivés en 2002, le groupe n'était plus constitué que du noyau dur de l'époque, c'est à dire trois personnes. Un homme et deux femmes. Le couple de fondateurs et une femme qui était restée par amour, une dizaine d'années après l'installation des premiers. Ils formaient alors une espèce de ménage à trois, plutôt deux à deux par intermittence. Cette situation « bancal » n'était pas forcément bien vécue par les trois protagonistes, ce qui entraînait régulièrement des crises violentes. Ces dernières avaient deux conséquences directes, la difficulté de stabiliser d'autres personnes surtout si celles-ci arrivaient seules et la paralysie ponctuelle mais régulière du projet. De nombreuses personnes avaient défilé durant la dizaine d'années nécessaires à la mise en place de la structure économique et aucune n'avait pu rester. Il faut dire que les conditions de vie étaient particulièrement précaires à un point difficile à imaginer pour la plupart d'entre nous. Une ruine, pas d'accès carrossable, pas d'eau courante, pas d'électricité, pas de chauffage, trois mois de trajets allers-retours du matin au soir à la jument de demi-trait pour monter quatre petites bottes de foin à la fois afin de passer l'hiver avec les animaux, deux enfants en bas âge, j'en passe... Je me suis souvent fait la réflexion à l'époque que jamais je ne me serais lancé dans

une telle folie.

La seconde phase était donc constituée du développement économique de la ferme qui permettait alors d'envisager la reconstruction de bâtiments pour pouvoir ensuite imaginer que d'autres personnes pourraient plus décemment rejoindre le projet. L'arrivée de cette troisième personne redonna de ce point de vue un peu d'espoir, d'autant qu'elle apportait avec elle des compétences en informatique ainsi qu'une maîtrise de la langue française bien supérieure à celle des fondateurs, allemands d'origine. La communication allait être en partie rétablie avec le reste du monde par le biais d'un site internet et l'accueil en chantier, de bénévoles européens, commença alors à s'étoffer et à s'autonomiser.

En 2002 donc, après nombre de tentatives de personnes désireuses de s'installer, le groupe retombait une nouvelle fois au format trio et se posait à nouveau la question, qui revenait depuis quelques automnes, de savoir s'il fallait continuer ou définitivement arrêter ?

La troisième phase correspond pour moi à cette période entre 2002 et 2006 durant laquelle un groupe plus stable de cinq individus va progressivement donner envie à d'autres de se risquer à essayer ce mode de vie. C'est également une période où personnellement je vais beaucoup apprendre sur le tas avec peu de recul, sous l'influence principalement de celui que l'on peut appeler le leader. Le minimum de stabilité de l'équipe à cette époque, la dynamique entretenue par le fait d'être un petit peu plus nombreux, l'ambiance qui découle de l'enthousiasme lié à cette phase de nouveauté pour certains d'entre nous, ces éléments et d'autres qui m'échappent probablement font que petit à petit, de chantier en chantier, de rencontre en rencontre, ou de connaissances plus anciennes, le groupe de « permanents » se trouve constitué de neuf individus en 2006.

C'est à partir de là, à l'automne 2005 plus précisément, que germera progressivement l'idée pour ce groupe plus étoffé de déménager afin de trouver un lieu et un outil de travail plus adapté à cette nouvelle configuration. Différents facteurs viendront en effet alimenter cette réflexion, qu'il s'agisse de la situation géographique, de la configuration du lieu, des limites de son potentiel, des relations avec les locaux, ou encore de la lassitude des plus anciens et de la volonté de fonder un nouveau projet ; de remettre à plat en quelque sorte avec l'ensemble des individus de cette nouvelle équipe. Un élément encore, qui avait de l'importance à l'époque avant de progressivement disparaître devant les urgences à régler, l'envie de pouvoir accueillir des compagnies en résidence, en particulier le théâtre « Meschugge » avec lequel des liens existaient. Une collègue de l'époque eut une formule sympathique pour exprimer cette volonté de déménager la ferme : « pour cause de chaussure devenue trop petite... ».

L'hiver 2005-2006 fut consacré à une intense période de réflexion, de discussions visant à définir ce dont chacun aurait envie... à condition d'être capable de l'exprimer. Cela a représenté plusieurs centaines d'heures de réunion. Le rythme était alors traite/fromagerie le matin, réunion l'après midi, traite/fromagerie du soir, réunion la soirée souvent jusque tard, quatre fois par semaine. Une première phase « libre » où quasiment tout pouvait être envisagé, comme par exemple la reprise d'une usine pour développer une activité autour du bois en ville. Je me souviens également qu'une des choses qui revenait le plus souvent et qui rassemblait assez largement était le fait d'arrêter la production de fromages, jugée trop contraignante par la plupart d'entre nous. Cela me fait sourire vu que cette activité constitue encore aujourd'hui la base économique de la structure.

Ces réflexions se sont poursuivies dans mon souvenir pratiquement jusqu'à l'été, alimentées dans un second temps par des éléments concrets et de nombreux prévisionnels visant à circonscrire les possibles. S'ajoutait à cela la recherche active d'un lieu et une autre réflexion concernant les statuts que nous pourrions alors adopter, afin d'être un peu plus en cohérence avec nos pratiques. De là sont nés les questionnements autour du statut coopératif mais aussi et surtout autour de la notion de propriété privée collective. L'aboutissement de ces recherches se concrétisera fin 2006 avec la

création de trois structures, la SAS (Société par Actions Simplifiée) Terres Communes pour porter le foncier (trois fermes aujourd'hui), la Scop Cravirola pour porter les activités agricoles et extra-agricoles du nouveau lieu et l'association Cultures du Maquis pour organiser les chantiers et la programmation culturelle du site.

Des réflexions mais de l'écrit également car pour une fois une trame a été construite, une espèce de projet papier, une sorte de « bible » pour le coup, relativement complète et précise. Sa rédaction, bien que nourrie par les échanges communs, n'aura toutefois pas été réellement le fruit d'une écriture collective. Ah! leader quand tu nous tiens... mais que font les autres ?

La recherche d'un lieu en parallèle a aussi orienté régulièrement toutes ces cogitations. Une quinzaine de sites ont été visités durant cette période. Il nous paraissait important à un certain stade de pouvoir ancrer les choses. C'était important pour nous, pour l'évolution de nos projections, mais cela l'était également dans le cadre du montage financier du projet. Il s'avère que lorsque l'on doit aller chercher des sous, mieux vaut savoir clairement pourquoi on en a besoin. Il se trouve que l'on est alors plus convaincant pour nos interlocuteurs quand il est possible de s'appuyer sur du concret.

Courant 2006, nous arrêtons notre choix sur un lieu qui nous semble pouvoir accueillir l'ensemble des activités que nous souhaitions développer. « Seul » problème, nous cherchions quelque chose d'un petit peu plus grand. Et là, n'ayant pas trouvé la nuance, l'intermédiaire, nous partons pour du gros, du lourd, du pesant. D'un voilier moyen que nous maîtrisions, nous choisissons d'embarquer sur un véritable paquebot dont la conduite risque davantage de nous échapper. Je ne sais pas si nous aurions pu faire autrement ou marche arrière à ce moment là. Des réticences existaient mais l'enthousiasme était là, l'envie de tenter cette nouvelle aventure était forte, au moins pour la plupart d'entre nous dont je faisais partie. 1 200 000 euros. 270 hectares. 800 000 euros d'emprunts. Voilà le coup de l'opération. Un grand domaine boisé situé dans le Minervois en bordure des gorges de la Cesse. Autant dire qu'il valait mieux être prêt à en fabriquer du fromage... Clou de la cohérence du moment, nous avons pu mettre l'ancienne ferme des Alpes-Maritimes à la disposition d'un nouveau groupe désirant s'installer, sans la revendre.

La fin de l'année 2006 fut consacrée à structurer l'opération, à convaincre banquiers et amis de notre réseau, familles et tous ceux qui pouvaient nous soutenir dans cette belle folie. Après moult péripéties, en particulier liées à l'obtention des prêts, nous pûmes signer les différents actes et obtenions les clés du domaine du bois que nous ne tardions pas à rebaptiser, il est vrai sans grande originalité, « le Maquis ». Nous étions le dix février 2007.

Nous n'avions alors que les clés. Il nous restait quatre mois avant l'arrivée des premiers campeurs dont nous avons besoin pour tenir le coup économiquement. Quatre mois et presque tout à faire. C'est à dire déménager une ferme, racheter des animaux pour reconstituer des cheptels (vaches, chèvres et brebis), construire une bergerie, une fromagerie, remettre aux normes un bâtiment d'accueil, reprendre des kilomètres de clôture, débroussailler pour aménager une aire de camping, construire et équiper une guinguette pour l'activité de bar et de restauration, mettre en place un accueil-magasin, organiser une programmation culturelle, louer et installer un chapiteau, remettre en état la piscine... Je ne peux pas faire la liste de tout ce que cela impliquait de transports, de constructions, de paperasseries, d'encadrement de volontaires venus nous donner la main, de logistique, de réflexions et prises de décision en tout genre. Un détail me revient pour illustrer la tension du moment. Il concerne la fabrication du fromage. Nous nous étions organisés pour que celle-ci ne s'arrête pas. En pratique, nous avons fait le fromage, admettons un mardi dans la montagne et le lendemain, nous le fabriquions dans le Minervois à 500 kilomètres et plus de huit heures de route de là.

La contrainte économique était, en effet, extrêmement forte et ne nous laissait que peu de marges de manœuvre. En pratique, il s'agit de rembourser en moyenne cinq mille euros par mois,

pratiquement du jour au lendemain. C'est pourquoi nous nous sommes retrouvés à devoir tout faire, tout de suite. Tous les secteurs d'activités, même à l'état d'ébauche, devaient exister et fonctionner un minimum dès la première année, dès la première saison, soit quatre mois après notre arrivée. Une forme de pari insensé. Inutile de préciser que ce mode de fonctionnement conduit inévitablement à des erreurs d'appréciation ou à la nécessité de vivre avec le fameux « provisoire qui dure ». Ce qui n'est pas toujours évident à gérer au quotidien. De la même manière, il est difficile de faire fonctionner au mieux un collectif dit « autogéré » dans de telles conditions. La suite le montrera « dramatiquement ».

Je peux dire aussi qu'il était très difficile, durant cette période et pour les quelques années à venir, pour un individu de ce collectif de trouver du temps pour lui. Et encore plus difficile, s'il en avait l'occasion, de pouvoir en profiter sans avoir mauvaise conscience. Parce que de fait, tout autour de lui d'autres individus s'agitaient en quasi permanence ; parce qu'également il y avait des choses urgentes à régler partout et dans tous les domaines. Le genre de situation qu'il est certes possible d'endurer un certain temps, mais qui n'est probablement pas tenable sur le long terme.

Pendant nous avons continué. Nous avons poursuivi et amélioré les choses petit à petit. L'élevage en premier lieu. Les troupeaux laitiers en particulier. Celui de chèvres, le plus difficile à mener car il était constitué de plusieurs lots différents. Une vraie galère, problème d'adaptation, d'acclimatation, de parasitismes, d'élevage des jeunes. Il faudra pratiquement cinq ans pour que celui-ci ressemble enfin à un troupeau digne de ce nom. Entre temps, il nous fallait racheter des animaux presque chaque année tant nous étions dépendants de cette production. Une chose très difficile à encaisser pour un éleveur. « Par chance », je ne l'étais pas, bien que m'occupant dix ans, entre autres, de cette activité et pouvait de ce fait plus facilement accepter ce genre d'aberration. Par contre, une personne nous avait rejoint à notre arrivée au Maquis, et cette personne était « née » dans une ferme d'élevage. Le seul vrai paysan du groupe. Et il y avait là, à travers cette stratégie de survie, matière à conflit. Ce qui ne manqua pas de se produire à plusieurs reprises.

Près de cinq ans également pour venir à bout du troupeau de vaches allaitantes semi-sauvages que nous avons acheté avec les terres, sans quasiment les voir. Cadeau de l'ancien propriétaire. Combien de journées passées à courir dans la garrigue pour rabattre ces animaux et les chasser des vignes alentours, souvent à des kilomètres de la ferme. A raison d'une petite vingtaine abattues chaque année par chance, opportunisme et beaucoup de patience, puis commercialisées en caissette ou en restauration, l'effectif finit par se stabiliser puis réduire. Les treize dernières auront probablement été braconnées par les chasseurs du secteur.

Amélioration des débouchés également. C'était l'époque durant laquelle, en plus de nos marchés hebdomadaires sur la côte d'azur (sept par semaine toute l'année), nous testions les marchés locaux... en vain d'un point de vue économique. L'époque où nous courrions les gros festivals de musiques actuelles et autres grandes manifestations faisant la promotion de l'agriculture biologique pour y écouler nos produits dont nos sandwiches au chèvre chaud et à la kefta. Celle où nous nous essayions aussi à l'activité de traiteur avec plus ou moins de succès sur des événements locaux.

La plus grande réussite, de mon point de vue, restait la progression de la fréquentation sur le lieu durant l'été qui nous permettait de transformer, donc de bien valoriser, de plus en plus de nos produits (fromages, pain, pizzas, viandes, légumes, charcuteries, glaces, gâteaux au fromage blanc...). En 2010, le nombre de nuitées s'élevait à 7000 et le chiffre d'affaire réalisé sur ces deux mois de saison représentait entre un quart et un tiers de notre chiffre annuel qui s'élevait alors à près de 400 000 euros. De ce point de vue le pari de la viabilité était en passe d'être réussi.

Pour réaliser cela, nous avons diversifié nos productions avec la mise en place d'une activité de boulangerie incluant la construction d'un four et l'aménagement d'un fournil, réalisé une activité de production de légumes qui se situe, en terme de superficie, entre le potager et le maraîchage,

appris à transformer les différentes viandes (bœuf, veau, agneau, chevreau, porc) en plats cuisinés. Nous nous sommes occupés de la gestion sylvicole, du choix des coupes à la livraison de bois de chauffe. Toutes ces productions sont écoulées en vente directe, ce qui permet une valorisation optimale mais demande en contrepartie beaucoup de temps. C'est souvent un élément négligé par les personnes désireuses de s'installer en production agricole, même à petite échelle. Lors des week-ends « utopratiques » que nous organisons à une époque pour des porteurs de projets, nous avons l'habitude de dire qu'il fallait envisager le découpage temporel de l'activité en trois. Un tiers pour la production, un tiers pour la transformation qui permet la valorisation et un tiers pour la commercialisation qui permet de réaliser cette valorisation. Les gens étaient souvent surpris d'entendre que la vente pouvait prendre autant de temps.

Il serait injuste de prétendre que nous avons réalisé tout cela seuls, c'est à dire le groupe d'une dizaine de permanents. Bien sûr nous avons fait beaucoup, mais nous avons également reçu l'aide de dizaines de volontaires. Jusqu'au début de l'année 2010, nous organisons en effet au moins huit chantiers par an, ce qui représente plus de soixante personnes, sur des séjours de douze jours. Auxquels il faut ajouter les copains de passage aux compétences diverses et les compagnons (souvent des anciens volontaires) qui nous accompagnaient pour des périodes de quelques mois la plupart du temps. « Trois », voilà comment avec humour, nous répondions à ceux qui nous interrogeaient sur le mode d'intégration de nouvelles personnes au collectif. « Trois », à savoir trois jours, trois semaines, trois mois, trois ans. Bien qu'en apparence légère, je trouve que cette formule possède une part de vérité tant il faut du temps pour trouver ses marques dans un groupe de ce type.

L'année se déroulait en deux parties. Dix mois basés sur des activités quotidiennes, répétitives, régulières, et puis les deux mois d'été, la fameuse « saison ». Le fonctionnement établi faisait apparaître différentes équipes constituées d'individus en rotation dans leur propre secteur, essentiellement sur l'élevage, la fromagerie, la vente et le potager en saison. Quelques électrons libres sur des tâches particulières (entretien, cuisine pour la vente, administration, préparation des chantiers), ainsi que les équipes tantôt ponctuelles, tantôt permanentes pour les aménagements, les chantiers et le travail de bûcheronnage. La plupart d'entre nous intervenait naturellement sur plusieurs postes. Une part de spécialisation dans un grand bain de polyvalence si l'on peut dire.

Tout ce petit monde se retrouvait alors deux fois par semaine en réunion le soir, pour ne pas prendre sur la journée, hormis en saison où nous ne pouvions tenir ce rythme. Une réunion de fond et une réunion technique. Évidemment ce choix d'horaires n'était pas sans conséquence et effectivement des problèmes d'attention étaient fréquents.

En saison, c'était un peu différent. Tout le monde était mobilisé. De nouvelles activités apparaissaient. Nous renforçons l'équipe de quatre ou cinq personnes supplémentaires, des compagnons, c'est à dire des individus avec qui nous avons, dans le meilleur des cas, passés déjà quelques mois ensemble et qui aspiraient potentiellement à rejoindre le groupe.

La saison, c'est du temps passé à l'accueil, de la disponibilité, beaucoup de restauration, du ménage, des poubelles, de l'épicerie et du bar jusqu'à pas d'heure, enfin cela dépend de qui tient le bar. Les activités quotidiennes qui continuent. Plus les spectacles, les concerts, une quinzaine de dates la plupart du temps, ouvertes aux campeurs et aux locaux. Cela fait vraiment de belles fêtes. Il faut dire que le lieu est magique pour cela, nous l'avions aménagé à cet effet. Des tables en accordéon dans un sous-bois, une scène extérieure, un chapiteau, des jeux, des livres, des fringues, des vélos à disposition, un arbre à sons pour écouter des émissions pré-sélectionnées, un chouette bar. Une vraie guinguette améliorée en somme, sans voisins, sans problème de parking, sans horaires à respecter, dans laquelle les clients peuvent même venir filer un coup de main à la vaisselle...

A l'automne 2009, les réunions bilan laissent apparaître enfin quelques espoirs. De mon point de vue, cette troisième saison fut belle à maints égards. Que de progrès réalisés en trois ans, depuis cette première durant laquelle nous découvriions à peu près tout. Cependant, de l'amertume était bien présente chez un certain nombre d'entre nous. Des cinq compagnons bien rodés qui nous accompagnaient cette année là, aucun ne souhaitait poursuivre l'aventure. Pourquoi ?... De plus, nous avons vécu en fin d'été, là où la fatigue se fait le plus cruellement ressentir, un grave épisode de violence physique entre deux des anciens du groupe, que nous n'avons pas su bien gérer. D'autres éléments encore. Le rythme effréné dans lequel tout cela nous propulsait. Les relations entre nous plus distendues durant cette période, liées à un fonctionnement nous maintenant chacun dans son rôle, chacun dans sa tâche. Le manque de communication dû à la quasi absence de réunion pendant presque deux mois. D'autres encore... Je pense que la perception et le ressenti de cet épisode est différent pour chacun des permanents de l'époque. Cela dit ce qui m'apparaît clairement, c'est qu'à partir de là, les non-dits et les choses mal réglées ont pris davantage de place dans notre fonctionnement. L'écart s'est accentué entre ceux qui n'en pouvaient plus, qui auraient souhaité que l'on s'arrête un peu pour regarder ce qui s'était passé, là où cela nous menait et ceux dont je faisais plus ou moins partie, qui « quoiqu'il arrive » voyaient la nécessité d'avancer au regard des engagements pris auprès d'un tas de créanciers ; au delà des banques souvent des proches. Je sentais bien les problèmes que nous rencontrions, mais ne voyais pas de solutions à court terme pour sortir de ces dilemmes. Sentiment d'impuissance...

Il me semble que le deuxième élément de discorde portait sur la stratégie à adopter pour la suite. Trop peu de discussions, trop peu d'implication de la part de permanents encore choqués par les choses mal réglées, des décisions prises trop hâtivement. Par rapport à cela, je trouve qu'il n'y a rien de plus faux que le fameux « qui ne dit rien, consent », pourtant bien intégré dans notre culture. Il y a bien mille raisons de ne rien dire sans pour autant consentir. Mais nous avons fait comme si... peut être une fois de trop.

L'analyse du leader que je partageais était dans les grandes lignes la suivante : on a bien progressé économiquement parlant, la situation aujourd'hui n'est plus catastrophique. Mais pour autant nous ne sommes pas tirés d'affaire. Nous aurions besoin d'augmenter encore notre chiffre d'affaires pour faire face aux différentes échéances qui nous attendent et pouvoir continuer à investir pour pérenniser la structure. L'analyse était certainement juste d'un point de vue économique, mais malheureusement elle ne prenait pas en compte l'état avancé de surmenage de l'équipe, ni ses aspirations à faire évoluer en parallèle notre fonctionnement interne.

L'alternative portait concrètement sur le choix de développer ou non le volet accueil du projet par rapport à sa partie agricole. Ce qui impliquait de nouveaux investissements et de gros travaux afin d'obtenir l'autorisation d'ouvrir un camping classé, permettant une plus grande capacité d'accueil que l'aire naturelle de camping que nous envisagions. Jusqu'à la saison 2012 incluse, il faut dire que nous fonctionnions sans le moindre statut concernant cet accueil de plein-air, bénéficiant du bon vouloir et de la patience des autorités à notre sujet. Il devenait urgent de régulariser cette situation.

Sachant que l'on n'irait pas beaucoup plus loin sur la partie agricole parce que, d'une part personne ne souhaitait vraiment s'y investir davantage et que d'autre part, la recherche de cohérence nous amenait plutôt à réduire certains ateliers moins adaptés aux conditions du terrain pour gagner en autonomie, la marge de manœuvre était plutôt mince. Le fait que les prévisions concernant l'accueil se confirmaient, c'est à dire que les gens venaient, appréciaient leur séjour et en parlaient autour d'eux, nous amenait à penser que c'était de ce côté qu'il fallait concentrer nos efforts. C'était mon avis et celui d'une partie de l'équipe, mais d'une partie seulement. Cela constituait un problème car autant les productions agricoles et leurs commercialisation ne mobilisaient pas forcément tout le groupe, autant l'accueil estival, lui, nécessitait non seulement l'implication de tous mais aussi du

renfort. Et il s'avérait que pour certains membres du groupe, cet accueil était une compromission. Se mettre en partie au service du public que nous recevions ne leur correspondait pas. Je crois qu'ils pointaient également le décalage entre les discours que nous tenions vers l'extérieur et notre fonctionnement en interne. Le reflet d'une souffrance née de l'écart ou des incohérences une fois de plus entre ce que nous prétendions faire et ce que nous faisons réellement. Un idéalisme excessif peut-être, un soupçon de radicalité, je ne sais pas comment le nommer, les amenaient progressivement à déconsidérer ce que nous avions mis tant d'énergie à bâtir. La personnalité difficile, l'hermétisme et la croyance souvent de détenir seul la vérité de celui qui endossait le plus de responsabilité à l'époque n'a pas favorisé le désamorçage de ce conflit en gestation.

Toujours est-il que la décision fut prise de démarrer un gros chantier camping cet automne 2009 visant à nous mettre en conformité d'un point de vue sécurité et en vue d'obtenir le classement de celui-ci. Capacité d'accueil prévue, 200 campeurs, que nous avons déjà dépassé en pic de fréquentation. Gros investissement et grosse charge de travail en perspective pour une équipe déjà passablement épuisée par ce qui avait été réalisé jusqu'ici. Au programme, installation d'une citerne souple de 120 mètres cube, construction d'une réserve d'eau potable de 40 mètres cube, construction de la plate-forme soutenant les sanitaires, 1500 mètres de tranchée à ouvrir et à refermer avant la saison suivante, installation de 23 robinets d'incendie armés... Un très gros chantier.

L'hiver fut rigoureux cette année-là et nous avons vraiment souffert des conditions climatiques. La tension montait progressivement. L'arrivée programmée à l'automne d'un couple avec deux petites filles, une première, représentait également quelque chose de particulier dont il aurait fallu pouvoir tenir compte. Impossible, le chantier semblait interminable et monopolisait toutes les énergies disponibles. À cela s'ajoutait de la casse de matériel, des choix plus ou moins hasardeux, plusieurs éléments qui semblaient dire « attention casse-pipe ».

Sur le plan humain et relationnel, les choses empiraient de réunion en réunion. La perte progressive de confiance des uns envers les autres, les coups de gueule à répétition, le surmenage généralisé, l'impossibilité de partager autre chose que du travail pendant plusieurs mois, la rigidité du leader, les carences en terme de connaissances et de vision globale chez un certain nombre d'autres membres, autant d'éléments qui laissaient apparaître de plus en plus sûrement l'implosion à venir. Le groupe était en train de se scinder petit à petit, des divergences de fond commençaient à apparaître au grand jour. Sur un navire, cela se serait nommé une mutinerie. Au fin fond d'une cause, en mode soi-disant autogestionnaire, je ne sais pas comment le nommer. Toujours est-il que quelque chose s'est cassé cet hiver 2009, de l'ordre de la confiance et du respect réciproque entre un certain nombre d'individus qui avaient déjà fait beaucoup ensemble. Du changement dans le fonctionnement était devenu nécessaire. Mais devant les difficultés récurrentes que nous rencontrions pour le mettre en place et le réaliser, certains ont perdu patience et ont provoqué une certaine accélération du processus. Ce fut le slogan de l'année : 2010, l'année de la crise.

À partir de là les souffrances des uns et des autres sont remontées en bloc à la surface et les fusibles ont fondu en série. Le conflit s'est d'abord focalisé entre le leader et mon ancienne compagne. L'état dans lequel celle-ci se trouvait l'a amenée à aller à l'extérieur chercher le soutien qu'elle ne trouvait plus à l'intérieur du collectif. Le but de la manœuvre était de briser le leadership de celui qui, à ses yeux, se comportait de manière de plus en plus récurrente en autocrate. La guerre était déclarée...

Cette attaque intestinale n'étant pas dénuée de fondement, elle trouva écho chez une majorité des membres du groupe. J'étais pour ma part, avec une autre personne, à l'interface de ces désormais deux entités. Je comprenais à la fois les griefs reprochés à celui qui jusqu'ici impulsait très fortement les orientations de ce projet, mais je connaissais également très bien la situation dans laquelle nous nous étions collectivement engagés et les compétences de cette personne avec qui

j'avais malgré tout souvent partagé des visions stratégiques pour gérer celle-ci. Mon caractère et ma personnalité m'amenaient une fois de plus à tenter d'apaiser la situation, à temporiser et à tenter de ramener les uns et l'autre à la raison en vue de se donner le temps et les moyens de trouver une issue plus constructive à cette situation.

S'ensuivit un épisode de chantage de la part du leader qui disparut plus de huit semaines sans transmettre la moindre information sur les travaux en cours dont il avait la responsabilité, puis qui proposa ses démissions successives des postes de gérant de la Scop Cravirola et de président de la SAS Terres Communes. Ce n'était pas la première fois qu'il utilisait un tel moyen de pression, mais pour la première fois le groupe s'est senti suffisamment solide pour décider de les accepter.

La « tragédie » dura jusqu'à l'été avec plusieurs rebondissements. Tentative de retour du leader avec reprise en main en force du leadership, plusieurs tentatives de médiation par des personnes extérieures au groupe, sans succès. Entre temps, la décision fut prise de faire la saison quoiqu'il arrive et éventuellement de rediscuter à l'automne.

Pendant ce temps, le « vieux lion », humilié de s'être senti mis au ban de sa meute, prépare sa revanche en tentant par différents moyens de couler la structure dans laquelle il avait littéralement mis vingt-cinq ans de sa vie. Cela donna lieu à un premier procès fin 2011 qu'il remporta, puis à un second en appel dont le verdict tomba en décembre 2012 et qui le débouta. Autant dire que durant cette période, le couperet suspendu au dessus des têtes a constitué un sérieux handicap à toutes possibilités de projection. Et pour le coup, représenté un sacré gaspillage d'énergie et d'argent.

Je suis personnellement sorti de ce collectif à ce moment-là de son histoire, après quelques mois à naviguer entre deux eaux. J'imagine qu'aujourd'hui les personnes qui le constituent, traversent une phase de reconstruction ou d'appropriation d'un groupe, d'un projet et d'un outil, et tentent de renouer avec la confiance.

3.6 Commentaire sur cette histoire

Il me semble que ce texte en forme de récit présente l'intérêt de faire apparaître les éléments principaux qui m'ont personnellement bousculé, qui m'ont amené quelque part à agir à travers notamment la réalisation de ce travail de recherche. En effet je crois que les questionnements qui m'animent aujourd'hui apparaissent déjà en filigrane dans celui-ci, en particulier quant à ce qui touche à la dimension affective plus ou moins tacite et inhérente, c'est une hypothèse, à ce type d'engagement.

J'ai trouvé compliqué de trouver le ton juste, la distance nécessaire, pour décrire une histoire réellement portée collectivement. Une partie de ce que je raconte est de mon point de vue une histoire officielle. Quelque chose qui à un moment de l'histoire du collectif correspondait à un élément de sa culture. Une histoire dans laquelle des individus du groupe peuvent se retrouver en partie, même si nous n'avons jamais fait de travail rigoureux de mise en commun de nos ressentis par rapport à cette période. Informel toujours, oralité quasi-exclusive. Elle cherche à correspondre au discours que nous communiquions à une époque (jusqu'en 2010 au moins), dans nos réunions, auprès des bénévoles venus sur nos chantiers, auprès des campeurs l'été, auprès des compagnons, à l'occasion des quelques rencontres auxquelles nous participions (réseau Repas, Relier,...). Bien sûr, j'ai conscience qu'écrire cela est complètement subjectif. C'est sans doute une illusion... Le fait d'essayer de raconter une histoire commune avec objectivité reste sans doute une illusion. Disons qu'il s'agirait d'un autre travail, issu du croisement et de la mise en lien entre des faits et des éléments de la mémoire de chacun des membres.

Par ailleurs j'ai fait le choix de ne pas mentionner les noms ou prénoms des protagonistes dans ce récit. Je l'ai fait de manière générale pour préserver leur anonymat, mais je l'ai également fait parce que durant l'écriture, des contentieux qui n'étaient pas réglés entre certaines de ces personnes se jouaient sur le terrain juridique. J'ai donc préféré situer les individus par rapport à un statut ou un rôle qu'ils incarnaient, soit relativement au projet (permanents, compagnons, volontaires, campeurs, leader...), soit relativement à moi.

Concernant le terrain duquel sont issus mes questionnements de recherche, il ne m'a pas semblé pertinent de restreindre celui-ci d'un point de vue géographique. C'est-à-dire que je porte l'hypothèse que les situations conflictuelles, que je souhaite observer à travers le recueil de paroles d'acteurs concernés, peuvent éclore autant en milieu rural qu'en milieu urbain. Il n'y a pas selon moi de zones ou de milieux plus ou moins propices à l'émergence de celles-ci ou au contraire à leur disparition. La seule hypothèse que j'aurais pu faire sous cet angle aurait été de considérer que peut-être le rapport à la terre et à une culture paysanne peut avoir un impact sur les individus et les collectifs dans leur approche et leur traitement des tensions relationnelles. Mais dans la mesure où la majorité des personnes qui s'investissent dans des activités agricoles sous cette forme (collective, autogérée, politisée...) sont majoritairement des citoyens, j'ai choisi d'écarter ce type d'entrée.

Sur un autre registre que représente la dimension économique, je choisis de circonscrire ce travail à des structures qui soit produisent quelque chose, soit ont des comptes à rendre en contrepartie de l'octroi de subventions. J'exclue donc de ce fait les structures collectives informelles ou non qui choisissent, soit parce qu'elles sont en phase de démarrage, soit parce que ce n'est pas leur objet, de ne pas développer d'économie à proprement parler. Il ne s'agit pas là d'un jugement de valeur que je porte sur ce type de collectif mais plutôt d'une tentative pour trouver un peu de cohérence dans l'échantillon que je vais interroger. Bien que ce ne soit pas ici l'objet, il me semble que la gestion de contraintes économiques induit pour les groupes qui les assument des particularités et des spécificités, notamment dans le domaine des prises de décision, que l'on ne retrouve pas avec la même acuité dans les groupes qui n'ont pas fait ces choix ; quand bien même cette gestion économique, et c'est le cas ici, n'est pas véritablement à but lucratif²¹.

Pour poursuivre la description de ce terrain et cette fois d'un point de vue socio-politique, je précise de manière très superficielle et même si cela peut sembler une évidence qu'il est question ici d'acteurs et de projets de structure qui se revendiquent de gauche ou à visées progressistes à tout le moins.

La définition par une entrée culturelle de ce terrain me semble par contre plus délicate en ce sens que la dimension intergénérationnelle en particulier joue souvent pleinement dans la constitution de ces groupes. Et de ce fait les questions de frottements interculturels que celle-ci engendre en particulier ne sont que rarement une vue de l'esprit. Je reste donc plus prudent sur ce sujet bien que je pense qu'il y aie des éléments importants à explorer à partir de ce constat.

Ainsi après avoir tenté de caractériser quelque peu et de commencer à décrire le terrain duquel sont issus mes questionnements de recherche, je propose d'aller maintenant regarder ceux-ci de plus près. Ce qui m'amènera sans doute à évoquer le cheminement par lequel je suis passé afin de tenter d'identifier une problématique particulière parmi les possibles entrées que j'entrevois au départ.

²¹ Voir à ce sujet les ouvrages et interventions de JL Laville à propos de l'économie sociale et solidaire (ESS).

4- Questionnement de recherche

J'intitule ce document : « Les ignorances affectives. Promenade en temps de crise en pays d'alternatives à visée autogestionnaire ». Je choisis ce titre parce qu'il me semble rendre compte de ce dont je souhaite traiter, c'est-à-dire quelque chose de l'ordre d'une approche anthropologique des pratiques autogestionnaires. L'anthropologie pouvant être entendue comme l'étude de l'homme et des groupes humains ou de l'action humaine, ou encore comme la théorie philosophique qui met l'homme au centre de ses préoccupations²².

Ce travail s'inscrit dans un thème plus général de type : autogestion et transformations sociales.

L'objet d'étude portera ici sur l'observation des situations conflictuelles qui dérivent en situations de crises dans ce type de structures.

4.1 Mes hypothèses

Lors de mon expérience au sein du collectif autogéré « coopérative Cravirola », je me suis longtemps expliqué les difficultés rencontrées à travers mon filtre de prédilection, à savoir que la vie est une lutte et que le système capitaliste rend la vie dure aux alternatives. Dans cette configuration la situation était claire pour moi, à savoir si c'est difficile c'est parce que ce groupe qui cherche à pratiquer l'autogestion navigue en quelque sorte à contre-courant du système dominant qui tente progressivement de s'immiscer dans tous les secteurs de la vie et de la société et cela partout sur le globe. Ce système, je le qualifiais avec d'autres de capitalisme ultralibéral, fondé sur la privatisation du système bancaire, la dérégulation financière et la recherche de mise en concurrence absolue de toutes et de tous quels que soient les situations et les secteurs d'activités. Un système qui n'a jamais autant favorisé la minorité de puissants et de possédants au détriment de tous les autres et de tout le reste (ressources, environnement, vivant). Un système qui aboutit à l'assujettissement de la puissance politique et donc en démocratie de la puissance publique à la puissance financière privée. Un système qui pourrait se résumer par des expressions telles que : chacun pour soi, court-terme et profits maximum.

Donc, du point de vue d'une expérience alternative, je trouvais « normal », du moins je comprenais que ce type de conditions externes de possibilités n'était pas propice à faciliter la réussite de ce genre d'entreprise. En effet, si l'on y regarde de près, cela frotte presque « naturellement » à de nombreux endroits. Pour ne prendre que quelques exemples, emprunter auprès d'une banque capitaliste lorsque l'on est une structure à but non-lucratif ou une société coopérative n'a que peu de chances d'enchanter son banquier. Cela peut même être plus simple que cela. Certaines grandes banques françaises refusent tout bonnement de travailler avec les sociétés coopératives, ce qui a au moins le mérite d'être clair. Autre exemple à un autre niveau, décider à plusieurs prend du temps, d'autant plus si la décision doit être prise au consensus et non à la majorité. Temps de l'information, temps de la formation, de la compréhension des enjeux, temps de la discussion, etc. Mais faire le choix de ce type de fonctionnement peut se révéler incompatible avec le capitalisme ou simplement avec les enjeux économiques de la structure dans ce contexte, parce que le temps est devenu une donnée sensible. Alors comment manœuvrer avec ces éléments

²² Dictionnaire Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/anthropologie/3893?q=anthropologie#3888>, consultée le 12/04/2014.

lorsque l'on est un collectif d'action ? Qui plus est, quand on est un collectif engagé, c'est-à-dire porteur de valeurs distinctes de celles portées par l'idéologie dominante ?

À ce stade de ma réflexion, je me sentais coincé. Je me sentais d'une certaine manière dans une impasse car au regard de ma propre expérience, j'avais le sentiment que quelque chose ne collait pas. C'est-à-dire que bien que je considère toujours ces conditions externes de possibilités comme un élément incontournable dont je dois tenir compte lorsque je cherche à observer les difficultés rencontrées par des initiatives autogestionnaires, il me semble que ce filtre ne suffit pas à expliquer un certain nombre de problèmes auxquels sont confrontés les individus qui constituent ce type de collectif, ce type de structure. L'intuition que quelque chose d'autre se joue, est à l'œuvre, de manière moins évidente, moins visible, mais sans doute tout aussi déterminante.

J'ai dû faire alors un détour. J'ai dû quitter provisoirement le sillon qui était le mien jusqu'à présent, matérialisé par la grille de lecture « politico-socio-économique » qui me servait à interpréter la réalité et dont je viens de parler. Quitter ce sillon donc, pour aller explorer d'autres sentiers, pour laisser de la place à de l'inconnu, à d'autres manières de lire le monde afin, peut-être, d'y trouver des ressources me permettant sinon de dépasser mes propres impasses, du moins d'alimenter mes réflexions. C'est ce cheminement qui m'amène aujourd'hui à me plonger dans ce que j'avais jusqu'ici laissé de côté, par manque de temps, par crainte certainement de ce que j'allais y trouver, à savoir plus de questions que de réponses. C'est ainsi que j'entamais la recherche de données qui pourraient éventuellement m'aider à mieux cerner ce qui se nomme parfois de manière triviale le PFH (Putain de Facteur Humain), autrement dit des questions de construction identitaire, de sujet divisé, de servitude passionnelle ou de part irrationnelle de l'individu, de désir, d'inconscient encore. De manière moins triviale, la question revenait à me demander, mais enfin qu'est-ce qu'un être humain ?

En effet, l'un des présupposés ou l'une des hypothèses de base pour se lancer dans une aventure autogestionnaire porteuse de quelque vertu de transformation sociale est, il me semble, que l'« humain » et l'économique ne sont pas dissociables. Se pose donc la question de la conciliation des deux et dans le meilleur des cas, assumée collectivement. Et connaissant les contraintes du cadre, en particulier l'environnement économique esquissé brièvement plus haut et duquel il ressort qu'une certaine efficacité est nécessaire pour survivre, il apparaît assez rapidement l'obligation de faire des compromis avec les valeurs portées par le collectif. Jusqu'où cela s'avère-t-il tenable ? À partir de quand et sur la base de quels repères peut-on observer que des seuils invisibles, représentant des degrés de contradiction tels que le sens en serait perdu, sont en passe d'être franchis ? Et au-delà ou en-deçà, à un autre niveau en tout état de cause, que se joue-t-il à travers ces questionnements et parfois ces renoncements pour l'individu vis-à-vis de lui-même et au regard de ses interactions avec ses semblables ? Sachant par ailleurs, et il s'agit d'une autre hypothèse, que les personnes qui se lancent dans ce type d'aventure peuvent être particulièrement exigeantes, vigilantes voire ambitieuses, idéologiquement parlant et à tort ou à raison, quant à la qualité des rapports humains, quant aux possibles atteignables, quant à un désir de « meilleur tout de suite » enfin, de perfection parfois, alors quelles pratiques inventer et faire vivre ?

Concernant ce nouveau questionnement, j'ai donc commencé à filtrer ce qui pourrait m'aider à comprendre ce qu'est un être humain si tant est que l'on puisse un jour le comprendre et ce qui pourrait être son moteur. Mon attention a d'abord été interpellée logiquement par quelques notions issues des théories psychanalytiques rencontrées par l'intermédiaire de C. Herfray²³. Puis je me suis davantage retrouvé à certains endroits dans l'approche « constructiviste » et philosophique

²³ C. Herfray, *Penser vient de l'inconscient*, Erès, 2012.

des notions d'inconscient et de désir développées par G. Deleuze et F. Guattari²⁴, que G. Deleuze reprend dans l'abécédaire²⁵. De fil en aiguille, me voilà à rencontrer dans la philosophie de Spinoza et par l'intermédiaire de F. Lordon²⁶ des thèses qui m'éclairent et me parlent à ce sujet, en particulier lorsqu'il évoque la servitude passionnelle à laquelle est assujéti tout individu ou lorsqu'il décrit l'efficacité chez Spinoza²⁷ qui se dit en deux concepts que sont le « *conatus* » et l'« *affect* ». (cf fiches de lectures en annexes).

Par ailleurs et pour poursuivre le travail de repérage de frottements dans le contexte qui m'intéresse, je venais à me dire que si le conflit, que l'on peut définir comme la violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts, ou plus précisément dans ce cadre comme l'expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes²⁸, n'est pas nécessairement problématique en tant que tel, où et partir de quand le devient-il ? En quoi le passage du conflit, d'apparence plutôt saine au premier abord, à la crise, définit comme un brusque accès, une forte manifestation d'un sentiment ou d'un état d'esprit, ou encore comme le moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, d'une société, dans le déroulement d'une activité, etc. ; caractérisant une période, une situation marquée par un trouble profond²⁹, pose véritablement problème ? Un premier niveau de réponse peut m'amener à considérer que du fait du niveau de violence alors atteint, de certains seuils franchis, des membres du collectif considéré peuvent se retrouver exclus des discussions et par conséquent des prises de décisions concernant la structure. Et cela c'est effectivement un problème dans une perspective autogestionnaire. Bien entendu il me semble important de rester prudent à ce sujet puisqu'il s'agit là de données extrêmement relatives. Le niveau de violence ressenti et supportable par un individu lui étant éminemment propre (lié à son histoire, à sa culture, à sa sensibilité, ses blessures, à ses aspirations, croyances, etc.). Le seul critère qui m'apparaît valable en cette matière est ce qu'il en dit, sachant pour relativiser encore qu'il faudrait en plus s'assurer que chacun est à même de dire et de s'exprimer à ce sujet. Ce qui n'est évidemment pas le cas probablement pour les mêmes raisons que précédemment (histoire, sensibilité,...), sans oublier des éléments de climat, d'ambiance, de culture également du collectif envisagé.

Considérant encore que le niveau d'implication des personnes dans les structures alternatives à visée autogestionnaire est souvent élevé, il semble qu'à cet endroit d'ailleurs il soit possible d'étendre ce constat à des nombreuses structures associatives³⁰, que ces projets sont ambitieux du point de vue des valeurs affichées et défendues en terme de transformations sociales en actes, que les dysfonctionnements font malgré tout partie du quotidien lors du passage de la théorie à la pratique et sont cependant la plupart du temps relativement bien vécus par les acteurs, je peux faire l'hypothèse que ces phases de crise sont alors extrêmement violentes et laissent des traces profondes chez les individus qui les vivent. Ou encore qu'au delà de la dimension visible qui laisse souvent à penser qu'il s'agit de conflits interpersonnels, c'est-à-dire qui n'auraient d'autre explication que la présence ou l'attitude de tel ou tel individu, se cachent des conflits d'intérêts ou d'objets non-repérés donc non-nommés.

²⁴ G. Deleuze et F. Guattari, *Capitalisme et Schizophrénie 1, L'Anti-Œdipe*, Minuit, 1972.

²⁵ P.A. Boutang, op. cit.

²⁶ F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La fabrique, 2010.

²⁷ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit., se référant à l'*Ethique* et au *Traité politique*, tous deux publiés en 1677, de B. Spinoza.

²⁸ Dictionnaire Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conflit/18127?q=conflit#18018>, consultée le 13/04/2014.

²⁹ Dictionnaire Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526?q=crise#20415>, consultée le 13/04/2014.

³⁰ F. Darbus et M. Hély, *Justes causes et bas salaires*, les contradictions du monde associatif, article du Monde diplomatique, pp 22 et 23, Avril 2014.

Voilà où j'en suis dans mon cheminement de recherche de compréhension, par un prisme peut-être plus anthropologique, du fonctionnement de l'individu en contexte autogestionnaire par l'intermédiaire des fils que je tire à bon escient ou non de l'éclairage que peuvent fournir ces matériaux théoriques. Concernant ceux-ci, je serai amené à rester prudent quant à leur utilisation pour mon propos, dans la mesure où ceux-ci n'ont pas été spécifiquement construits en référence au contexte qui m'intéresse. Il ne peut s'agir alors que d'emprunts destinés à tester des hypothèses dans le domaine que j'étudie et d'observer leur éventuelle pertinence. Autrement dit je dois faire montre d'un minimum de vigilance et de précaution quant à l'usage que je ferai ou non de ces concepts.

Pour en revenir à la question qui me préoccupe et qui constitue ou autour de laquelle s'articule ma question de recherche, à savoir que se passe-t-il lorsqu'une crise éclate entre des personnes impliquées dans une structure à visée autogestionnaire, je dois encore faire quelques précisions terminologiques.

Je m'arrête donc un instant pour re-situer le contexte dans lequel s'inscrit cette réflexion et apporter ici quelques éléments de définition que je repère et emprunte pour la circonstance à un précédent mémoire de DHEPS³¹.

Concernant l'autogestion, C. Castoriadis³² avance que le projet politique d'une société autogérée est celui d' « *une société où toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire, dans les seules limites que leur trace leur coexistence avec d'autres unités collectives* ». Un tel système redistribue les responsabilités en liant les décisions prises et leur mise en œuvre. Ce projet politique s'appuie sur une « *rationalité égalitariste* »³³, autrement dit sur le postulat d'une capacité de l'ensemble des membres de la collectivité à dialoguer sur un pied d'égalité, pour déterminer rationnellement les choix qui seront les meilleurs pour tous et chacun. Le projet autogestionnaire exige de ce point de vue une échelle d'organisation humaine où les individus trouvent les moyens de se rencontrer, de dialoguer, de prendre les décisions les concernant et de maîtriser directement leur mise en œuvre, c'est-à-dire une échelle suffisamment réduite. Au regard de mon expérience je dois dire qu'aussi séduisantes soient-elles, ces quelques précisions m'apparaissent très théoriques et ne me semblent pas permettre de rendre compte de la complexité qui se joue lorsque des individus décident de mettre ces principes en action. Cela dit en tant que principes ces propositions me semblent justes.

Plus loin dans le document, D. Mothé distingue deux courants de l'autogestion, l'un politique qui vient d'être succinctement et trop brièvement décrit et un autre que l'auteur nomme alternatif et qu'il décrit ainsi. « *Les alternatifs sont essentiellement des praticiens qui tentent de réaliser concrètement ici et maintenant des espaces d'autogestion limités et circonscrits dans la production, la consommation, la culture, l'éducation, l'insertion, les quartiers, l'habitat, etc. [... agissant] dans les coopératives ouvrières de production, dans les associations, dans des communautés en instituant des formes de démocratie directe sans participer obligatoirement aux débats idéologiques*

³¹ L. Müller, *Perspectives émancipatrices en espace autogéré : L'expérience et la subjectivation dans le processus d'auto-apprentissage, une approche au travers de récits de femme*, mémoire de DHEPS, Collège Coopératif de Paris, 2008.

³² C. Castoriadis, *Autogestion et hiérarchie*, texte écrit en collaboration avec D. Mothé, publié dans CFDT Aujourd'hui, n°8, juillet-août 1974, repris dans Le contenu du socialisme, UGE 10/18, 1979.

³³ D. Mothé, *L'autogestion entre l'utopie et la pratique. Histoire d'une définition*, contribution au 4ème débat interactif de l'Adels, Autogestion : que reste-t-il de nos amours ?

des militants politiques »³⁴. C'est précisément à ce second courant dit alternatif que je fais référence lorsque j'emploie le terme d'autogestion, pour évoquer à la fois ma propre expérience et donc mon terrain de recherche ainsi que la plupart des structures qui constitue mon échantillon dans le cadre de ce document. Ces précisions faites, je reprend le fil du développement qui précède.

Ce qui m'intéresse donc, ce que je cherche à éclairer en m'arrêtant sur ces épisodes particuliers c'est de tenter de repérer de quoi ces crises et la violence souvent inhérente qu'elles comportent sont-elles le révélateur. D'une certaine manière je cherche, par cette entrée, à appréhender la crise dans une structure à visée autogestionnaire comme symptôme de mouvements sous-jacents à l'oeuvre, de forces agissantes qui constitueraient les causes réelles menant à cet état transitoire mais bien visible, d'une part par le degré de violence alors en présence et d'autre part par les traces durables qu'elle imprime chez les individus les ayant vécues.

4.2 Commentaires méthodologiques

4.2.1 Démarche

Lorsque j'ai commencé cette formation je portais un foisonnement de questions lié au fonctionnement collectif s'inscrivant dans une perspective autogestionnaire. La crise traversée avait laissé en moi de telles traces que je ressentais le besoin de comprendre comment le groupe avec lequel j'avais vécu et travaillé de longues années durant avait pu en arriver à une telle situation d'implosion. D'une certaine façon, j'étais animé par l'envie de savoir ce qu'il s'était passé. Je ressentais également la nécessité d'entrevoir des leviers sur lesquels agir afin d'être en mesure, à l'avenir peut-être, de prévenir davantage, en vue de transformer, la violence exprimée à cette occasion en quelque chose de plus constructif que ce que nous avons pu collectivement en faire à l'époque. J'avais alors énuméré un grand nombre de questions d'acteur qui partaient un peu dans toutes les directions et qui avaient débouché ensuite sur un plus grand nombre encore de formulations provisoires de ma question de recherche (*cf* annexe pour un échantillon).

J'avais par exemple envisagé en cours de route d'autres pistes telles que la taille des structures pour tenter d'expliquer des difficultés repérées lorsque j'étais acteur. Et je mettais cela en rapport avec l'idée qu'un décalage important entre les individus, en terme de connaissances, compétences ou compréhensions des situations au sein d'une structure se voulant fonctionner plus démocratiquement, entraîne probablement plus de problèmes que dans des structures au fonctionnement plus hiérarchisé. Que peut-être à certains moments, lors du passage de phases particulières, les individus se sentent plus à l'aise en collectif s'ils se retrouvent à peu près au même niveau d'expérience, même si celui-ci s'avère être plutôt moindre que ce qu'il pourrait être dans l'absolu. Autrement dit, qu'ils pourraient se sentir moins à l'aise quelque part quand les différences inter-individuelles deviennent trop importantes. Que cela pourrait entraîner de grosses difficultés quand les enjeux, en particulier économiques, sont importants. Que cela pourrait être source aussi de tensions importantes entre le projet de départ (idéologie, théorie, utopie) et la pratique concrète (principe de réalité, pragmatisme), ce que la référence à la distinction entre l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité développée par M. Weber³⁵ pourrait venir appuyée. Et que cela pourrait potentiellement entraîner de l'incompréhension, des difficultés de conciliation, de la difficulté à maintenir un niveau satisfaisant de confiance et de sympathie entre les individus. Car alors le risque serait que le poids des responsabilités repose davantage sur certains et soit

³⁴ Ibid.

³⁵ M. Weber, *Le savant et le politique*, Plon, 1959.

potentiellement moins partageable aisément³⁶. Ce qui m'amenait à considérer la question de la formation interne continue, celle de la prise en compte de l'évolution des individus dans le temps et aussi peut-être celle de la distinction lucide entre l'urgent et l'important.

J'avais également quelques autres pistes que je laisse en suspend pour le moment telles que la place et le rôle des femmes dans les structures autogérées s'occupant de productions du secteur primaire ou secondaire (fermes, usines), une entrée par la notion de différence (l'intergénérationnel, l'interculturel, le sexuel, l'expérientiel) ou encore une question que j'intitulais, en quoi vaut-il mieux s'auto-exploiter seul ou à plusieurs que d'être exploité ? Regard sur des expériences autogestionnaires.

En résumé, j'ai eu dans un premier temps une certaine difficulté à décrire, mais plus encore à classer ces différentes entrées possibles afin de progressivement faire émerger celle qui me parlait le plus, c'est-à-dire celle qui correspondait le plus à mon intuition de départ, au fil que je désirais dérouler lors de ce travail. Petit à petit vint donc l'idée de la possibilité d'organiser ma recherche autour de la question des crises en milieu collectif. D'explorer l'éventuel aspect tragique en regard de ces questions de rupture. Ou encore de creuser la notion de désengagement dans la relation de l'individu au collectif que je pouvais mettre en rapport avec les notions de trahison/fidélité que l'on peut par ailleurs retrouver au sein d'une relation de couple³⁷.

Pour revenir sur la notion d'affect et l'expression d'ignorances affectives qui en découle, celle-ci a émergé à mi-parcours dans ce DHEPS. L'affect, dans une perspective spinoziste, est l'effet en chaque chose de la rencontre d'une autre chose et produit fondamentalement du désir, de la joie ou de la tristesse. Autrement dit les affects sont « *les affections du corps par lesquelles sa puissance d'agir est accrue ou réduite, secondée ou réprimée, et en même temps que ces affections, leurs idées*³⁸ ». Dans le même ordre d'idées, l'expression ignorances affectives fait référence à la dimension inconsciente qui pousse l'individu à agir, ce qu'illustre cette autre citation de Spinoza précisant que « *les hommes se croient libres par cela seul qu'ils sont conscients de leurs actions mais qu'ils ignorent les causes qui les déterminent*³⁹ ». J'aurai à expliquer davantage prochainement en quoi ces éléments et de nombreux autres liés à cette pensée me paraissent très éclairants pour le sujet que j'essaie de traiter.

J'en suis alors, après le visionnage d'un entretien filmé à propos d'un ouvrage de F. Lordon⁴⁰, à me poser la question de savoir si la révolution ou le devenir orthogonal, proposé par l'auteur, comme représentation schématique trigonométrique d'une situation de crise à son paroxysme, appliquée aux pratiques de groupe dits autogestionnaires, peut être pertinente. Celle-ci est censée représenter le cas de figure où le désir des individus s'écarte grandement du désir-maître. Est-ce que cet outil apporte de la compréhension et permet de rendre plus intelligible ce qui se passe en situation de crise dans un groupe ?

À ce stade je me pose également toujours la question de savoir pourquoi est-ce que ces situations de crise ou ces climats de violence semblent laisser beaucoup de traces, c'est à dire affectent profondément les individus dans des structures autogestionnaires peut être plus que dans des entreprises « classiques » ? Ou est-ce seulement que cela est moins visible ? Ou encore n'est-ce

³⁶ Derrière ces pistes, il est question en filigrane de la notion de « vision globale » de l'organisation, développée par R. Sainsaulieu et al dans *La démocratie en organisation*, Librairie des méridiens, Paris, 1983, cité par Kévin dans l'article *Prise de décision et délibération des acteurs dans une entreprise démocratique, Une tentative de modélisation à partir du cas d'Oxalis SCOP*, dans *Efadine* n°3, revue publiée par le réseau des CREFAD, décembre 2013, p.36-37.

³⁷ Voir sur ce sujet l'ouvrage de F. de Singly, *Séparée, Vivre l'expérience de la rupture* éditions Armand Colin, 2011.

³⁸ B. Spinoza, *Ethique*, III, définition III, 1677.

³⁹ B. Spinoza, *Ethique*, III, 2, scolie, 1677.

⁴⁰ Extrait de l'émission « d@ns le texte » d'arrêtsurimages.net, consulté le 11/09/2013 à propos de l'ouvrage de F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La fabrique, 2010.

pas plutôt le niveau d'illusion, d'attente, qui diffère d'un type de structure à l'autre quant à la gestion de cette violence et aux limites admises ?

Dans le même ordre d'idée, est-ce que c'est parce qu'il y aurait plus d'attentes quant à la considération de l'Autre dans ce genre de structures en recherche d'horizontalité ? Une demande plus grande de l'importance accordée aux dimensions affectives, aux relations interpersonnelles ?

Est-ce que ce serait parce que l'existence de cette notion de conatus ainsi que cet asservissement passionnel irréductible seraient perdus de vue par les individus, disparus comme par magie, sous prétexte que le groupe tente de pratiquer l'autogestion ?

Ma propre expérience, en particulier dans les épisodes difficiles, vient résonner avec des exemples plus récents appartenant à d'autres structures. Je pense à la crise de l'hiver 2012-2013 aux éditions Agone, petite maison d'édition associative marseillaise qui se revendiquait autogestionnaire jusqu'à celle-ci, et qui bien que tenant la route économiquement dans un secteur difficile, s'est soldée au terme de deux années de violences en interne par le départ houleux de cinq salariés sur six. Je pense également à la énième crise traversée par l'équipe de Là-bas si j'y suis, l'émission de Daniel Mermet sur France Inter, cet été 2013. Dans ce document même et dans un autre milieu qu'elle semble connaître, Judith Bernard, qui mène l'entretien face à Frédéric Lordon évoque le cas de la troupe de théâtre « Théâtre du Soleil » fondée par A. Mnouchkine. Celle-ci, bien que pensée comme une coopération de travailleurs dans un esprit communautaire, c'est à dire par exemple avec une structure égalitaire, de l'égalité salariale, un partage des tâches y compris les moins gratifiantes, serait dicit l'animatrice « *peut-être la troupe où règne la plus grande violence, la plus grande capture de désir d'agir* ».

Bien sûr ces exemples sont médiatisés parce qu'ils concernent des structures anciennes ou ayant acquis une certaine notoriété. Cependant ils me permettent d'observer, à un premier niveau de lecture, que les difficultés liées à la pratique d'une organisation autogestionnaire ne sont pas propres à un milieu en particulier. Cela rejoint une autre intuition que je porte.

C'est dans cet état d'esprit et dans cette dynamique que j'ai abordé alors un second document du même auteur concernant cette fois l'origine de la puissance des institutions⁴¹. L'intérêt de ce document réside dans le fait qu'il propose des concepts pour tenter de comprendre des phénomènes sociaux qui m'intéressent. Il soulève des questions telles que sur quoi repose la souveraineté ou l'autorité accordée à l'institution (l'impérium) ? Que se passe-t-il lors d'une crise remettant en question celle-ci ? Qu'est-ce qui est à l'œuvre au-delà du phénomène visible, quelles sont les causes, quelles sont les forces ? Des questions pour lesquelles je n'avais pas d'outils de compréhension jusqu'ici.

Bien sûr et comme F. Lordon le précise d'ailleurs dans le texte, le concept ne dispense pas d'aller voir car il ne permet pas de rendre compte des conditions alchimiques, contingentes d'une situation. Ce sera l'objet du recueil de données de terrain qui va suivre. Par contre le concept seul peut dire les principes fondamentaux à l'œuvre en ces situations, et sous cet éclairage particulier permettre le ré-agencement du tableau d'ensemble sous une certaine unité que toutes les accumulations de faits ne sauraient lui donner. Entre autres choses tant ce texte en propose, je retiens alors avec l'auteur que « *la puissance de la multitude est toujours susceptible de se fractionner, et n'est donc jamais garantie de demeurer une*⁴² ». Et que « *c'est de toute manière sous le signe de la force et de la lutte que l'ordre s'était originellement constitué et seul un défaut d'acuité pouvait le faire oublier dans la tranquillité apparente du régime*⁴³ ». J'aurai à expliquer

⁴¹ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit. Cf Fiche de lecture en annexes.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

plus tard en quoi ces éléments me paraissent vraiment importants dans le cadre de ce travail ; de la même manière que la longue citation qui suit, parce qu'elle peut me permettre de m'autoriser à réinvestir ce type d'analyse dans d'autres contextes d'apparence moins institutionnels bien que collectifs, ainsi qu'elle re-précise la dimension sociale de ces expériences affectives. « *Il y a enfin que les « affections », ces expériences du corps occasionnées par les rencontres de choses extérieures, en d'autres termes cette expérience des effets sur moi de la puissance des choses extérieures, et des effets qui en résultent alors, sont éminemment sociales. Elles le sont jusque dans le cas le plus trompeur de la rencontre interpersonnelle, rencontre d'une personne certes singulière mais constituée, porteuse et expressive de l'ensemble de ses qualités sociales (genre, groupe social, réputation, etc.). Elles le sont à plus forte raison toutes les fois que l'individu se trouve exposé à l'effet sur lui des choses extérieures collectives – celles-là mêmes auxquelles, suivant Mauss, on peut accorder une nature institutionnelle⁴⁴ ».*

Une dernière remarque encore concernant ce qui se joue au delà des apparences dans une situation conflictuelle pour les individus et pour les structures. J'ai le sentiment que de telles situations nécessitent, pour en rendre compte et peut-être pour en comprendre en partie la complexité, d'intégrer et d'accepter qu'une dimension multifactorielle est à l'oeuvre. Un peu comme l'approche d'un éco-système dans sa globalité rend probablement davantage compte de la complexité de la vie et permet ainsi de dépasser certains paradoxes apparents, comparé à l'étude isolée des différentes parties qui le composent. À ce titre et en guise d'élément complémentaire la prise en compte de la dimension temporelle à travers l'observation de changements, de processus d'adaptation me paraît intéressante. L'hypothèse sous-jacente liée à mon questionnement étant qu'une notion de durée nécessaire et suffisante à l'effectuation de ces changements ou de ces évolutions dans une entité collective (redistribution par exemple des rôles, places et fonctions) doit être respectée, sans quoi le changement devient trop brutal et conduit à la crise.

Je trouve intéressante de ce point de vue la proposition de K. Wilber⁴⁵ qui consiste à présenter au sein de quatre cadrants inter-agissants des éléments illustrant cette multidimensionnalité de la réalité dans un processus d'évolution. En différenciant, bien qu'ils soient intégrés les uns aux autres, des aspects individuels intérieurs et extérieurs et des aspects collectifs intérieurs et extérieurs, les quatre cadrants, respectivement les aspects intentionnels (le je) et comportementaux (le cela) et les aspects culturels (le nous) et sociaux (le ceux-là), il me semble qu'il donne des pistes d'intelligibilité et de mise en perspective temporelle quant à une possible observation des transformations.

Enfin pour clore cette partie parce que je suis déjà en train de mobiliser des éléments théoriques qui me serviront à analyser les matériaux recueillis sur le terrain, voici une liste de quelques mots-clés qui peuvent convenir pour évoquer quelque chose de mon travail.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ K. Wilber, *Une brève histoire de tout*, Ed. de Mortagne, 1997, pp.107-124. Il s'agit d'un essai de philosophie globale dans le sens où l'auteur tente une synthèse des grands courants de pensée et traditions tant occidentales qu'orientales. Le présent titre est un résumé de l'ouvrage plus complet en langue anglaise intitulé, *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, 1995, 2001. (J'ai conscience qu'une référence de ce type est à la limite de l'acceptable dans le cadre d'un travail strictement scientifique tel que conçu actuellement).

4.2.2 Mots-clés

Autogestion, crise, affect, dimension subtile (le non-visible).

Après avoir tenté de partager les éléments qui ont alimenté ma réflexion concernant le questionnement de recherche, je vais maintenant présenter un certain nombre de matériaux recueillis au cours de cette deuxième étape du parcours de DHEPS. Ce seront principalement des matériaux issus du terrain et recueillis sous la forme d'entretiens compréhensifs.

5- Les matériaux recueillis

Les matériaux sur lesquels je m'appuie dans le cadre de cette recherche-action sont de différentes natures. Il s'agit principalement d'une série de onze entretiens que j'ai réalisés entre 2013 et 2014 auprès d'acteurs de terrain engagés dans des structures à visée autogestionnaire. Viennent s'ajouter en complément et dans une bien moins grande mesure, une partie des éléments biographiques sélectionnés dans lesquels je partage mes positionnements et ressentis lors de la crise vécue au sein du collectif dans lequel j'étais engagé, ainsi que de quelques textes témoins écrits au fil du parcours. Ces données recueillies sur le terrain seront alors, si ce n'est éclairées, comparées à tout le moins aux références théoriques choisies.

5.1 Méthode

« La Méthode, elle [par opposition à la méthodologie], peut modifier sa démarche en fonction des informations reçues ou des aléas. Elle relève de la paradigmatologie, c'est-à-dire des principes qui vont gouverner l'esprit lorsqu'il va aborder un problème de connaissance⁴⁶ ».

5.1.1 Type de matériaux récoltés sur le terrain

Hormis les éléments tirés de la relecture de mon récit de vie et qui ont à voir avec ma question de recherche, j'ai opéré un certain nombre de choix quant à qui interroger et dans quel type de structure. En effet, concernant les éléments de mon récit, donc de mon expérience personnelle, le choix à faire s'est essentiellement focalisé sur la qualification ou non de ceux-ci au titre de matériaux. J'ai longtemps résisté à voir ces éléments de cette manière et donc à leur accorder un tel statut. Finalement leur intégration à côté d'autres types de matériaux rend compte d'une certaine manière du lent processus de distanciation, témoigne autrement du passage de ma posture d'acteur à celle de chercheur. Témoigne aussi peut-être d'un processus d'autorisation en cours d'évolution, à savoir considérer ma version ni plus, ni moins que comme une lecture possible d'un événement pour moi marquant, sans qu'il soit nécessairement question d'échelle de valeur entre ce témoignage et les autres matériaux récoltés. Autorisation donc, bien que je ne compte pas m'appuyer principalement sur cette lecture personnelle pour mener l'analyse.

Concernant les autres entretiens, je me suis donné des critères en vue de commencer à recueillir des témoignages et en vue de cerner malgré tout mon champ d'investigation. Je me suis également laissé porter par la dynamique des rencontres et des contacts pour étoffer mon intention de départ. Autrement dit j'avais en tête d'interroger certaines personnes dans certaines structures dont j'avais connaissance, d'une part. Je suis, d'autre part, resté ouvert aux opportunités qui se sont offertes en cours de route, ce qui m'a permis d'accumuler davantage de données y compris auprès de structures dont l'autogestion ne constitue pas un pilier de fonctionnement. En lien avec mon thème de recherche, je portais en effet l'intuition que les périodes de crises n'étaient pas absentes de ce type de structures et qu'il serait éventuellement possible de comparer la manière dont celles-ci se déroulent dans l'un et l'autre contexte.

Le résultat de ce travail de terrain se matérialise par la réalisation et la retranscription intégrale d'onze entretiens relativement longs, d'une durée comprise entre une heure et une heure et

⁴⁶ E. Morin, *Sociétés*, 1993, p.335, consulté sur: <http://www.barbier-rd.nom.fr/RAInternet.Html>, le 15/06/2015.

demie. Ceux-ci concernent douze interlocuteurs puisque l'un d'entre eux s'est effectué à trois, c'est-à-dire avec deux informateurs simultanément. Ils ont été réalisés au sein de six structures différentes, certaines implantées en ville (4), d'autres en milieu rural (2) ; cette distinction reposant à l'origine sur l'hypothèse finalement non vérifiée qu'il pourrait y avoir des différences d'appréhension de ces épisodes, relativement à des aspects culturels propres à l'un ou l'autre de ces milieux.

5.2 Des choix qui ont prévalu à cette récolte

5.2.1 Critères de choix des structures

Pour tenter d'en savoir plus sur les situations conflictuelles ayant lieu dans des structures à visée autogestionnaire, j'ai posé quelques critères :

- l'existence d'épisodes de crises au cours de l'histoire de celles-ci constitue le critère principal qui m'a amené à m'intéresser à ces structures plutôt qu'à d'autres. J'ai obtenu ces informations soit au travers des réseaux auxquels je participais, soit auprès de connaissances, soit d'après la lecture de certains articles lorsque ces épisodes furent au moins en partie médiatisés.
- la structuration d'un point de vue juridique en vue de faire vivre un projet politique et économique, quelque soit l'importance quantitative.
- de petites structures dont l'effectif n'excède que rarement une dizaine de salariés. L'une d'entre elles fait exception puisqu'elle fait vivre un effectif de vingt cinq personnes. Ces équipes comportent souvent un noyau moteur et sont en lien avec un réseau extérieur qui peut-être, suivant les cas, de soutien, d'échanges ou simplement de suivi des actions menées.
- une création suffisamment ancienne qui permet le recul sur différentes phases d'évolution (création, pérennisation, nouveau développement, ré-orientation, mise à plat...) et sur les possibles tensions inter-individuelles accompagnant ces cycles de la structure.

Celles-ci présentent quelques caractéristiques communes que je peux décrire ainsi :

- la présence d'un ou plusieurs membres fondateurs, qui avec ou sans titre occupent des places et des fonctions particulières. Ceux-ci peuvent être directeur, président ou simple salarié mais s'occupe souvent de tâches spécifiques explicites telles que les activités de gestion, le contact avec les institutions extérieures, la représentation, l'image au sens large de la structure, ou plus implicite telle qu'un rôle de garant de l'état d'esprit dans lequel la structure a été créé.
- un mouvement de rotation non-négligeable d'une partie des personnels, trajectoire d'engagement/désengagement d'individus qui gravitent un temps de leur histoire autour de telles structures.
- un mode de fonctionnement qui bien que comportant des aspects formels, tolère et même s'appuie sur une grande part d'informel, avec les avantages et les inconvénients que cela suppose.
- un mélange des genres qui pour beaucoup de membres conduit à considérer les aspects interrelationnels aussi important que les aspects strictement professionnels.
- à une exception près, peu de garants extérieurs susceptibles d'intervenir pour arbitrer des situations difficiles. Ceux-ci participent le plus souvent, quand ils existent, de la construction de la vitrine légale de la structure, sans intervenir sur le fonctionnement proprement dit ; ce qui s'entend lorsque l'on se situe dans le contexte d'organisations à visée autogestionnaire.
- une démarche politique présente au fondement de la plupart de ces structures, en particulier la démarche autogestionnaire.

- un écart salarial en interne plutôt faible voire inexistant (égalité salariale).

Je complète ces quelques remarques par un tableau qui apporte une autre visibilité sur les structures visitées.

Structures	1	2	3	4	5	6	7
N° Entretiens	1	2, 3	4	5	6, 7	8, 9, 10, 11	Monographie Cravirola
Statut	Sapo	Scop	Association	Association	Association	Association	Scop
Effectif	25	6	1	6	6	6+6	10
Autogestion revendiquée	O	O	N	O	N	O	O
Production Activité	Scierie	Rédaction articles ESS	Production, diffusion spectacles vivants	Création artistique, programmation	Ateliers percussions brésiliennes	Edition	Production agricole, accueil, programmation
Implantation	Rurale	Rurale	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Rurale
Egalité salariale	O	O	N	N	N	O	O (caisse commune)
Création, origine	1988	2007 (2nd création)	2001	1995	1992	1990	1985

5.2.2 Critères de choix des informateurs

Pour m'aider à alimenter mes questionnements, éventuellement à y apporter des éléments de réponse, je suis parti à la recherche d'informateurs au sein de ces structures. J'ai commencé par aller vers des connaissances par commodité, par facilité et pour me rassurer aussi. Cela concerne les quatre premiers entretiens. J'avais de plus la sensation d'aller sur un terrain sensible, à savoir demander à des gens de me raconter leur vécu de crise et ce qu'ils ont ressenti et compris de ce type de situation. Ceci comprenant le risque de remuer et de ramener à la surface des événements potentiellement douloureux pour ces personnes. Ensuite j'ai pu aller vers des personnes que je ne connaissais pas, les sept entretiens suivants, un peu plus aguerris à la pratique de l'exercice.

En commençant, je suis parti avec l'idée qu'il serait intéressant d'interroger des personnes occupant des rôles différents dans ces structures, afin de ne pas parler de statuts. Car lorsque l'on considère une structure à visée autogestionnaire, ces derniers même s'ils existent sont souvent sous-estimés voire niés par les acteurs en tant qu'impactant le fonctionnement. Dans mon esprit, cela signifiait des leaders, des piliers, des personnes plus discrètes, des fondateurs, des individus qui se sont greffés en cours de route. Des personnes qui occupent donc des rôles différents dans une structure collective. Puis rapidement il m'est apparu important d'interroger si possible des hommes et des femmes sur le sujet. Là encore j'ai pour partie ciblé mes informateurs et pour partie saisie les opportunités qui se sont présentées. Parmi elles, la possibilité de réaliser un entretien avec deux

interlocuteurs, la proposition d'en réaliser un second dans une structure où je pensais n'en faire qu'un et de la même manière recueillir quatre paroles là où je parlais pour deux enregistrements.

Finalement j'ai donc rencontré douze informateurs, quatre femmes et huit hommes, certains étant toujours membres de la structure évoquée, d'autres l'ayant quittée dans le mouvement des épisodes de crise relatés. Je donne dans le tableau suivant quelques éléments les concernant en vue de les situer, de pouvoir repérer d'où il parle, lorsque je dispose d'informations.

Informateurs	N° entretien	H ou F	Age	Durée d'engagement dans la structure	Statut	Fonction
MB	1	H	50	Co-fondateur	15 ans PDG Salarié-associé	Adm/Gestion conducteur PL sciage
AD	2	H	50-55	Co-fondateur	Salarié-associé	Rédacteur
CV	2	H	60	Co-fondateur	Salarié-associé	Rédacteur
JM	3	H	55	Co-fondateur	Salarié-associé	Rédacteur
EC	4	F	45	5 ans	Bénévole	Administratrice Coordinatrice d'une autre structure
J	5	H	45	Co-fondateur	Salarié	Coordinateur
H	6	H	40	Co-fondateur	salarié	Directeur
K	7	F	35-40	13 ans	Salariée	Médiation culturelle
G	8	H	40	8 ans	salarié	Maquettiste Infographiste
E	9	F	25	6 mois	Salariée	Assistante éditoriale
B	10	H	50	Co-fondateur	Salarié	Directeur éditorial Directeur de collection
N	11	F	33	4 ans	Salariée	Traductrice

5.2.3 Ces informateurs, qui sont-ils ?

Je présente ici succinctement les informateurs que j'ai rencontré afin de recueillir leurs paroles. Dans le même mouvement et pour préciser un peu je donne également quelques éléments relatifs à la rencontre qui eu lieu avec chacun d'entre eux, ainsi que la nature de la relation qui me lie à ces personnes.

MB (entretien n°1) :

J'ai choisi de m'entretenir avec cette personne pour différentes raisons. Il s'agit d'abord de quelqu'un que je connais un peu pour l'avoir croisé à l'occasion de plusieurs rencontres du réseau Repas (Réseau d'Echanges de Pratiques Alternatives et Solidaires) alors qu'il représentait sa

structure tandis que je représentais la mienne (Coopérative Cravirola). Nous avons pu lors de celles-ci échanger sur des thèmes divers touchant aux problématiques que vivent les groupes qui tentent de faire « autrement ». Il ne s'agit pas de quelqu'un que je connais très bien mais ce n'est pas non plus un parfait inconnu, ce qui dans le cadre de cet entretien exploratoire pouvait me rassurer quelque peu. De plus, c'est quelqu'un que j'estimais mesuré en terme de personnalité de ce que j'avais pu en percevoir par le passé. Cela m'intéressait de l'interroger dans la mesure où il est l'un des fondateurs d'un projet qui a une longue histoire dans lequel il est toujours impliqué aujourd'hui ; il a donc un statut particulier, une connaissance de cette histoire et plus généralement un rapport particulier à ce projet, de l'ordre de l'affectif notamment. Par ailleurs, ce projet concrétisé à travers l'entreprise Ambiance Bois m'intéresse puisqu'il visait à l'origine à tenter de vivre et travailler autrement⁴⁷. Et à ce titre, par exemple, le principe de fonctionnement affiché quant aux modalités de prises de décisions est le consensus.

AD et CV (entretien n°2) :

J'avais sollicité AD. Il se trouve que celui-ci partage sa vie depuis fort longtemps avec deux autres hommes que je connais également du fait de nos participations respectives à plusieurs rencontres du réseau Repas autour de thèmes liés aux pratiques autogestionnaires. C'est ainsi que je retrouve également CV qui, bien qu'étant là, n'était pas au courant de ma venue, ni de son motif. Nous nous mettons d'accord sur le principe d'un entretien à trois qui donnera donc un matériau particulier⁴⁸. J'ai ici affaire à deux personnes qui ont l'habitude d'intervenir et de présenter le fonctionnement de leur structure ainsi que leur opinion propre sur un thème tel que l'autogestion. AD et CV sont deux fondateurs et deux piliers de la structure La Péniche jusqu'à la crise vécue qui les a amenés à créer sur le même modèle une autre structure La Navette. Ils sont au moment de l'entretien en fin de carrière comme ils le précisent eux-mêmes, CV étant même à la retraite depuis peu.

JM (entretien n°3)

J'ai choisi de m'entretenir avec JM que je connaissais un peu, là encore par l'intermédiaire des rencontres Repas auxquelles nous avons tout deux participé par le passé, parce que j'avais pu repérer que c'était quelqu'un qui prenait peu la parole. Le type de personne que je pourrais qualifier de taiseux ou d'un petit peu introverti et j'étais intéressé de recueillir la parole de quelqu'un présentant cette particularité. Il fait toujours partie au moment de l'entretien de la structure qu'il a co-crée avec d'autres.

EC (entretien n°4)

J'ai souhaité m'entretenir avec cette personne pour au moins deux raisons. La première était mon souhait de recueillir sa parole par rapport au thème qui m'intéresse et au regard de son expérience au sein d'au moins deux collectifs associatifs toulousains, afin d'essayer de confirmer mon intuition que, ce que je cherche à mettre en lumière concerne de nombreux groupes humains et pas seulement des collectifs de vie et de travail tels que celui dont je suis issu (collectif paysan et militant mêlant vie quotidienne et vie professionnelle). La seconde était davantage liée au fait que je trouve important d'entendre des voix de femmes sur ces questions de crise et d'ignorances affectives dans le contexte de collectifs d'action, en vue peut-être de faire émerger des ressentis sensiblement différents de ceux exprimés par des hommes. EC présentait de plus une caractéristique intéressante, à savoir qu'en parallèle de son implication au sein de plus gros collectifs au travers notamment de partenariats dans le domaine artistique, elle portait elle-même une plus petite structure de production et de diffusion dans le domaine artistique et culturel également, faisant ainsi d'elle une

⁴⁷ M. Lulek, *Scions... travaillait autrement ?*, Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré, Ed. REPAS, 2003.

⁴⁸ Cf commentaire de l'entretien n°2 en annexes p.33.

responsable identifiée de celle-ci. De ce point de vue et c'est ce que je trouve intéressant, elle s'est retrouvée d'après moi dans deux postures légèrement différentes qui seraient pour prendre une métaphore pastorale, d'une part celle du mouton souhaitant influencer son berger et d'autre part celle du berger devant négocier avec ses moutons, étant entendu que sur le papier, berger et moutons sont des égaux (visée autogestionnaire). Il s'agit bien entendu d'une interprétation de ma part car je précise qu'EC n'était pas quelqu'un qui prétendait être familier de cette notion d'autogestion, ni sur le plan des idées et du projet politique, ni sur le plan de la pratique. C'est plutôt quelque chose qu'elle a découvert et sur lequel elle s'est interrogée au cours et suite à ses expériences collectives. Au moment de l'entretien EC a lâché depuis quelques années déjà ses implications et partenariats avec de plus gros collectif suite aux conflits traversés et s'est recentrée sur la structure qu'elle coordonne en propre.

J (entretien n°5)

Contrairement aux précédents entretiens menés jusqu'ici, je n'avais dans ce cas pas d'entrée particulière, ni de personnes relais me permettant d'accéder à la personne choisie. Ce choix est lié au statut de la personne, à savoir fondateur ou co-fondateur et directeur-coordonateur de la structure. Son ancienneté dans la structure m'intéresse dans la mesure où cela me donne potentiellement accès à une mémoire et donc à un certain nombre d'évènements vécus dans ce contexte. Il est toujours en poste au sein de la structure au moment de l'entretien.

H (entretien n°6)

Je n'avais pas non plus dans ce cas d'entrée particulière pour contacter la personne choisie. H est co-fondateur, salarié associatif et occupe la fonction de directeur de la structure. J'entrevois également, à travers son ancienneté, la possibilité d'accéder à une mémoire et donc à un certain nombre d'évènements conflictuels vécus.

K (entretien n°7)

J'avais sollicité une autre personne de cette structure pour un entretien et il s'est avéré qu'au cours de la discussion entre les membres de l'équipe salariée pour savoir que répondre à ma demande, une autre personne a manifesté de l'intérêt pour mon objet de recherche. C'est ainsi que j'ai réalisé un second entretien avec cette personne. K est investit de longue date dans cette structure associative, elle y a occupée différentes fonctions au fil du temps et fait partie de l'équipe salariée au moment de l'entretien.

G (entretien n°8)

Je suis entré en contact avec G par l'intermédiaire de connaissances communes. J'étais intéressé à recueillir sa parole parce que l'histoire qu'il avait vécu n'était pas sans résonance avec ma propre expérience. J'ai eu accès à des bribes de celle-ci dans la mesure où les témoignages de membres de son ancienne équipe à l'issue de la crise vécue ont été publiés sur internet et ont eu un certain écho. A l'époque des faits, G était salarié de sa structure, en relation professionnelle avec celle-ci depuis huit ans sous différentes modalités et à travers cette implication avait donc une expérience relativement conséquente de son collectif d'action, de ses réussites et de ses échecs. Il a quitté cette structure suite à un important conflit interne.

E (entretien n°9)

J'ai pris contact avec E par l'intermédiaire d'une autre étudiante en DHEPS. E avait une expérience de quelques mois comme salariée dans la même structure que G mais dans une période post-crise. Elle s'était en outre impliquée dans d'autres petites structures associatives de type autogestionnaire et s'interrogeait au moment de cet entretien sur des questionnements proches de

ceux qui étaient alors les miens.

B (entretien n°10)

Je suis entré en contact avec B vraiment à la dernière minute. B est quelqu'un de réactif qui avait sans doute stratégiquement et personnellement intérêt à accéder à ma sollicitation afin de pouvoir défendre son point de vue et sa vision d'un épisode de crise encore relativement frais et douloureux. B est co-fondateur et occupe le poste de directeur au sein de la structure associative qu'il a co-crée il y a maintenant 25 ans. Toujours fortement impliqué au moment de l'entretien, il préparait cependant à court terme une transition importante au sein de celle-ci, prenant la forme d'une redistribution des responsabilités lui permettant de se dégager d'une partie d'entre elles, afin de se consacrer davantage à un projet plus personnel.

N (entretien n°11)

J'entre en contact avec N par l'intermédiaire de l'un de ses anciens collègues. N était salariée au sein d'une structure associative à visée autogestionnaire. Elle s'est impliquée quatre années et en est sortie à l'issue d'une crise assez violente dont elle ne comprenait pas le sens, dans laquelle elle ne se retrouvait pas.

Le point commun de ces différents informateurs, on l'aura noté, est leur expérience concrète de situations de crise au sein des structures collectives dans lesquelles ils/elles se sont impliqué-e-s.

5.2.4 La prise de contact : remarques et suppositions...

Je pose ici, avant de poursuivre, quelques remarques rétrospectives concernant l'organisation et le déroulement général de ces entretiens. Je constate en effet, qu'à l'exception d'une demande qui a d'abord été acceptée avant d'être annulée au moment de le réaliser pour cause, entre autres, de maladie, toutes ont donné lieu à un recueil de paroles sur le thème proposé. Je n'ai pas eu besoin de planifier les rendez-vous des mois à l'avance, il a même été possible de programmer quasiment du jour pour le lendemain. Il n'a pas été nécessaire de relancer les informateurs où d'insister pour qu'ils me reçoivent et me parlent. Certains se sont même « greffer » à cet ensemble que constitue ces informateurs après avoir entendu dans leur entourage la nature du thème qui m'occupe, me sollicitant alors pour être entretenu. L'accueil que j'ai reçu a souvent été plus que cordial, y compris de la part de personnes que je n'avais jamais vu. Que puis-je supposer à ce stade à partir de ces remarques d'ensemble ? Que le thème de recherche semble résonner auprès d'un certain nombre d'acteurs engagés dans ce type d'aventures collectives ? Que ces choses sont donc probablement peu parlées ? Qu'il manque sans doute au sein de ces collectifs et c'est à lire en creux, des espaces de paroles dédiés à recevoir et à partager ce type de propos, de ressentis ou d'interrogations ? Je ne peux à ce stade aller plus loin dans les suppositions et propose donc de reprendre le fil. Après le choix des structures et des informateurs donc, le choix de l'anonymat.

5.2.5 Le choix de l'anonymat

J'ai proposé à chacun de mes informateurs la possibilité de rendre anonyme l'entretien réalisé. Il se trouve que très peu d'entre eux en ont ressenti le besoin. J'étais heureux de constater que la plupart choisissait d'assumer des propos certes, plus ou moins distanciés des événements relatés, dans la mesure où il n'est pas si aisé, voire impossible d'anonymiser totalement un entretien, sauf à le conserver sous forme d'archive ou à n'en donner que des extraits. Ce que j'aurais trouvé

regrettable car chacune des lectures ainsi recueillies, chacun des récits dans sa cohérence propre, rend compte selon moi de la complexité⁴⁹ des situations abordées.

De mon côté, j'étais également emprunt d'un certain nombre de précautions relatives aux contenus partagés mais aussi et surtout en lien avec le « petit » monde concerné par ce type de travail. J'avais en tête la dimension de nécessaire confidentialité plutôt propre à une activité d'analyse, de celle qui permet à la parole d'être exprimée sans crainte. Cependant je ne suis pas analyste et je mis tout de même un certain temps à distinguer ce qui relevait particulièrement des besoins et/ou des intentions de cette recherche, à savoir démêler et éclairer d'abord pour moi, en espérant que cela profite à d'autres. Alors, afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté à ce sujet, j'écrivis à nouveau ici ce que j'ai pu dire à mes informateurs, à savoir qu'il n'y a de ma part aucune intention de jugement, aucune volonté de prendre parti ou de rendre a posteriori une quelconque forme de justice aux uns ou aux autres. Le postulat sur lequel je m'appuie est que tout ce qui est raconté est juste et sincère, dans la mesure où les expériences relatées ont toutes été vécues et ressenties dans leur chair par les personnes qui me les ont partagées.

Enfin, parce qu'il me semble que cela n'apporte rien de plus pour ce travail de recherche et par souci de cohérence d'ensemble, j'ai choisi de supprimer ou de modifier les noms et prénoms des personnes qui en faisaient la demande, d'utiliser simplement des initiales pour évoquer mes interlocuteurs ainsi que de modifier le nom et la ville de certaines structures.

Un mot à présent sur la manière dont je considère ces personnes qui ont bien voulu s'entretenir avec moi dans le cadre de la recherche.

5.2.6 Les informateurs, l'acteur-chercheur et la recherche, ... Des questions de statuts

Je situe mon rapport aux informateurs dans le cadre de cette recherche dans une perspective de recherche-action existentielle telle que précisée par R. Barbier⁵⁰. Celle-ci s'exprime comme « *un art de rigueur clinique développé collectivement en vue d'une adaptation relative de soi au monde* »⁵¹. Et par « développé collectivement », il faut entendre qu'il n'y a pas de recherche-action sans participation collective ; le postulat étant qu'« *on ne peut rien connaître de ce qui nous intéresse (le monde affectif) sans que nous soyons partie prenante, « actants » dans la recherche, sans que nous soyons vraiment concernés personnellement par l'expérience dans l'intégralité de notre vie émotionnelle, sensorielle, imaginative, rationnelle. C'est la reconnaissance d'autrui comme sujet de désir, de stratégie, d'intentionnalité, de possibilité solidaire* »⁵².

À ce titre et dans ce contexte précisé je considère d'une certaine manière les informateurs comme des co-acteurs de la recherche, dans la mesure où ils ont, à un moment donné, accepté de se mettre au travail autour d'une question qui les concernent ou qui les a concernés en propre. De cette manière et indépendamment du compte-rendu de cette recherche, ils se sont mis en mouvement pour eux-mêmes autant qu'ils ont accepté de partager des expériences impliquantes en participant à

⁴⁹ Ce concept exprime une forme de pensée acceptant les imbrications de chaque domaine de la pensée et la transdisciplinarité. http://fr.wikipedia.org/wiki/Pensée_complexe, consulté le 29/05/2015.

E. Morin en donne la définition suivante : « *Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même* ». Edgar Morin, *La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité*, in *Revue Internationale de Systémique*, vol 9, N° 2, 1995.

⁵⁰ R. Barbier, *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Ed. Economica, 1997.

⁵¹ Ibid., p. 254.

⁵² Ibid., p. 256.

cette collecte de récits de crises. De ce point de vue je ne fais pas autre chose en tant qu'acteur et chercheur en me laissant, à travers ce processus, travailler par le thème autant que j'essaie de le travailler. Et ceci me semble avoir au moins autant d'intérêt d'un point de vue de transformation sociale que ce compte-rendu en lui-même. En d'autres termes, même s'il est difficile d'en rendre compte, je considère ces processus comme faisant intégralement partie de la recherche.

Après avoir décrit les choix opérés concernant les structures et les informateurs rencontrés, je vais maintenant relaté comment je m'y suis pris concrètement. C'est-à-dire en terme de méthode, à quel type d'entretien j'ai procédé et comment j'ai construit et fait évoluer ma grille en chemin pour tenter de cerner davantage les questions envisagées et éviter certains écueils.

5.3 Méthode de recueil de paroles

5.3.1 Construction de la grille d'entretien

J'ai construit une première grille⁵³ pour réaliser un entretien exploratoire en début de recherche. Celle-ci fut ciblée principalement autour de la notion de prise de décision, en particulier celles qui passent mal dans un collectif, celles qui pour le dire autrement ne vont pas de soi. Celles qui font mal consensus en somme, pour employer un terme qui appellera définition. J'avais choisi cette entrée parce que je faisais l'hypothèse, au regard de mon expérience, qu'il y avait là un nœud potentiel. Quelque chose relevant d'une espèce de zone d'ombre masquant sans doute un certain nombre de non-dits.

Poursuivant mes lectures en parallèle tout en travaillant la mise à distance de l'acteur pour glisser progressivement dans la posture du chercheur, je me suis rendu compte que ce n'était pas exactement cela. Qu'il y avait bien là quelque chose mais que ce quelque chose faisait certainement partie d'un ensemble plus vaste que je n'étais pas encore capable de percevoir.

5.3.2 Évolution et stabilisation de la grille d'entretiens

Le processus a donc consisté pour moi à faire évoluer petit à petit cette première grille en y intégrant quelques éléments issus de mes lectures tels que par exemple les notions de désir et de servitude passionnelle sur lesquelles je reviendrai plus loin. La question des éventuelles difficultés liée à certaines prises de décision était toujours présente mais elle était désormais englobée dans un questionnement plus large concernant le conflit. Les évolutions suivantes de cette grille ont donc eu pour but de recentrer l'entretien autour de cette dernière notion, ajoutant ou retranchant au passage des questions sur d'autres entrées quant à ce thème, telles que la dimension intergénérationnelle ou la répartition du pouvoir social au sein de la structure. Globalement, j'ai eu plutôt tendance à étoffer progressivement cette grille. C'est-à-dire à ajouter des questions. Je pense que c'était principalement pour me rassurer et éviter de me retrouver à court face à mes informateurs. Rétrospectivement il me semble que mon guide aurait très bien pu ne comporter que cinq à six questions du type :

- qui êtes vous, d'où venez vous (expérience du collectif) ?
- entrée particulière : phase de tensions, de crises, que s'est-il passé ?
- comment les avez-vous vécues, ressenties ?

⁵³ Cf annexes p.271.

- comment les expliquez-vous (causes, processus, conséquences)/ Qu'en avez-vous compris ?
- comment les avez-vous surmontées ou comment auriez-vous pu les surmonter ?/ Qu'est-ce que ça a produit (plan individuel et collectif) ?

Lorsque en revanche j'ai ôté des questions, c'est soit parce que j'ai constaté que celles-ci ne fonctionnaient pas, qu'elles amenaient plus de confusion que de clarté, soit parce que j'étais en train de donner à mon interlocuteur des éléments trop précis sur ma recherche, éléments théoriques généralement, qui potentiellement pouvaient l'influencer dans ses réponses.

Finalement j'ai fait évoluer ma grille trois fois pour recueillir des informations concernant les phases de crises vécues par des individus impliqués dans des structures à visée autogestionnaire, afin de rectifier ce qui m'apparaissait ne pas convenir (questions mal posées, peu claires, trop abstraites, orientant le propos...). J'ai pu trouver un temps ces modifications successives problématiques, m'interrogeant sur la cohérence d'une telle pratique et sur la potentielle validité de résultats ainsi obtenus. C'est alors que la lecture d'un ouvrage de JC Kaufmann⁵⁴ m'apaisa à cet endroit, en particulier lorsqu'il précise, évoquant le chercheur devant sa grille, que « *toutes les questions qui sont simplement mal construites, trop plates, trop pompeuses, trop alambiquées, produisant un peu d'indifférence, de silence, de malaise, il n'a plus le courage d'y toucher, et cette tendance se renforce à mesure que l'enquête avance : la grille devient intouchable. C'est une erreur. La soumettre régulièrement à la critique pourrait avoir des effets très bénéfiques* »⁵⁵. Conscient donc des limites d'une telle pratique, c'est cependant ce que j'ai été amené à faire.

Voyons maintenant quelle attitude j'ai adopté lors de ces recueils d'informations.

5.3.3 Posture et implication dans les entretiens

Mon attitude, dans le cadre de ce travail, a évolué entre le début et la fin de ce recueil de données de terrain. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce fait. D'abord mon apprentissage de la posture de chercheur qui induit certains tâtonnements. Par exemple le questionnement sur la distance plus ou moins grande à maintenir avec mes informateurs. Est-ce que je m'implique dans l'échange ? Comment ? Jusqu'où je leur fait part de mes hypothèses et de mes pistes d'éclairages théoriques ? Comment est-ce que je tente de les mettre en confiance pour qu'ils se livrent au delà des lieux communs, d'une certaine manière qu'ils se mettent au travail avec moi ? Que produit le fait de connaître préalablement certains de mes informateurs ? En somme des doutes et des remises en question du bien-fondé de ma posture ont jalonné ce parcours de façon permanente tout en maintenant en tension la tentative de trouver une forme de cohérence, du « même » d'une certaine façon.

De manière générale, quant à ma posture durant l'entretien, je remarque que j'adopte un positionnement disons, empathique. Je m'inscris dans une relation chaleureuse, de proximité avec la personne entretenue. Il me semble que je me positionne ainsi au regard de ce que je souhaite évoquer avec celle-ci. En l'occurrence des sujets que je considère délicats car touchant éventuellement à des blessures personnelles ou à des sentiments d'échec, faisant appel parfois à de la remise en question. J'ai donc besoin de gagner la confiance de mon interlocuteur pour qu'il accepte de me livrer ses sentiments, analyses, sa vision et sa compréhension d'épisodes peut-être douloureux de son histoire. Cela explique aussi en partie la longueur des entretiens car il faut du temps pour que cette confiance s'installe. Si j'étais resté plus froid et distant, disons peut-être plus dans une posture de chercheur telle que je pouvais me la représenter, je ne suis pas sûr que les personnes se seraient confiées de la sorte. Cette attitude me semble cohérente avec l'objet que je

⁵⁴ JC Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, 2011, 3^e éd.

⁵⁵ Ibid., p.46.

cherche à éclairer. Enfin, bien que j'intervienne de moins en moins sur le mode de la discussion au fil des entretiens réalisés, je ne prétends pas rester complètement neutre pour autant, dans la mesure où j'exprime des choses à travers une expression de visage ou tout autres signes qui relèvent de la communication non-verbale. Il me semble que vis-à-vis de mon interlocuteur, un acquiescement de ma part recouvre pour lui une signification ouverte qui peut aller de « je suis d'accord » à « je t'écoute » dans le sens « je te suis » qui reste intéressante en termes de mise en confiance si besoin est, et qui me paraît plus neutre que de verbaliser cet acquiescement comme je l'ai fait lors des premiers entretiens.

Sur cette question de la posture de l'enquêteur mais pas uniquement, je pense que ce travail peut-être situé dans le sillage de l'entretien compréhensif décrit par JC Kaufmann.

5.4 L'entretien compréhensif

En termes de méthodologie et d'un point de vue théorique, je m'appuie donc sur le sociologue JC Kaufmann et l'un de ses ouvrages cité plus avant dans lequel il définit l'entretien compréhensif⁵⁶. Ce dernier dit de cette méthode qu'elle « *emprunte d'abord aux diverses techniques de recherche qualitative et empirique, principalement aux techniques ethnologiques de travail avec des informateurs* » et, par rapport à l'utilisation du magnétophone, qu'elle « *emprunte donc aussi à la technique habituelle de l'entretien semi-directif* ». Il rappelle aussi que l'utilisation de l'entretien compréhensif et la posture qu'il induit n'ont pour but que de produire de l'explication. Il ne sont ni un but en soi, ni une compréhension intuitive qui se suffirait à elle-même. L'objectif principal de la méthode reste la production de théorie, et se référant à l'exigence formulée par N. Elias, il précise : « *une articulation aussi fine que possible entre données et hypothèses, une formulation d'hypothèses d'autant plus créatrices qu'elle est enracinée dans les faits. Mais une formulation partant du « bas », du terrain, une Grounded Theory pour reprendre l'expression d'Anselm Strauss, particulièrement apte à saisir les processus sociaux* ». Je remarque en passant qu'une telle approche n'est pas sans rappeler une certaine conception de ce que peut constituer une recherche-action.

La posture de l'enquêteur dans l'entretien compréhensif est également précisée. Celui-ci « s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté ». Pourquoi ceci semble important ? Parce que toujours selon Kaufmann, « *l'informateur gère son degré d'implication dans l'entretien, et celui-ci dépend en grande partie de la confiance qu'il fait à l'enquêteur*⁵⁷ ». D'où l'importance de la posture empathique, de l'écoute attentive et de la sympathie manifestée pour la personne interrogée, quelque soit ses opinions. De plus, dans ce type d'approche, il apparaît que la posture de neutralité est à éviter, ce qui me rassure quelque part, moi qui avait des difficultés, surtout lors des premiers entretiens, à rester à distance. J'ai tenté de corriger cela au fur et à mesure de la réalisation de nouveaux entretiens afin de trouver « la » bonne distance. En tous cas à ce propos, il semble qu'il s'agit d'« *une loi bien connue de l'interaction : à défaut de pouvoir typifier son interlocuteur, l'échange ne peut se structurer*⁵⁸ ». Ce qui fait dire à JC Kaufmann que « *l'enquêteur qui reste sur sa réserve empêche donc l'informateur de se livrer*⁵⁹ ».

Il existe donc bien des manières de s'impliquer vis-à-vis de son interlocuteur lors de la réalisation d'un entretien. En ce qui me concerne j'ai évolué d'une posture presque trop proche, prenant parfois la forme d'une conversation avec échanges de point de vue, à une posture plus distante, laissant presque exclusivement la place à mon informateur, tout en restant extrêmement

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid., p.44.

⁵⁸ P. Berger, T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, 2006, Paris, Armand Colin.

⁵⁹ JC Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, op. cit., p.52.

présent à lui. Cela peut être observé à travers le survol rapide des retranscriptions de ces entretiens. La forme donnée à voir rend en partie compte de cela.

5.5 Résumé du mode opératoire

En pratique j'ai réalisé quatre commentaires descriptifs complets. Me focalisant alors sur d'autres aspects de la recherche, je n'ai pas poursuivi la rédaction de ceux-ci de manière systématique. J'ai articulé ces commentaires autour de quatre entrées qui sont :

- de quoi s'agit-il ?
- la prise de contact
- méthode
- contenu

Je les ai joints aux entretiens qu'ils concernent et j'ai renvoyé cette matière en annexes pour des questions pratiques et parce qu'ils comportaient un certain nombre de redites de l'un à l'autre, en particulier pour les trois premiers items. Ceux-ci renvoient en bonne partie à des éléments très pratico-pratiques du comment je m'y suis pris par exemple pour entrer en contact avec tel ou tel informateur.

5.5.1 Les retranscriptions

J'ai retranscrit ces entretiens quasiment au fur et à mesure de leur réalisation. Bien entendu lorsque j'en ai réalisé deux d'affilé ou quatre en trois jours comme cela est arrivé, j'ai dû différer un peu les dites retranscriptions. J'ai choisi de retranscrire intégralement, ce qui est relativement fastidieux, incluant les hésitations, les répétitions et parfois des manifestations type rire ou soupir. J'ai hésité à noter également les changements d'intonation qui apparaissent bien à l'écoute des enregistrements avant de me raviser devant le travail supplémentaire que cela impliquait et au regard de la somme de données que j'avais déjà à traiter. Pour autant je pense que cela aurait été intéressant de pouvoir connecter des propos à des attitudes, langagières ou uniquement corporelles, afin de pouvoir repérer d'éventuelles zones d'ombre, contradictions ou difficultés à dire... Ce choix de retranscrire ainsi était pour moi une manière de commencer à m'approprier ce matériau de terrain au regard du fait que je suis plutôt kinesthésique quant aux processus de mémorisation.

Retranscriptions intégrales, donc, que j'ai choisi de poser en annexes principalement en raison du volume que cela représente. Par contre quand je cite l'un ou l'autre des informateurs pour appuyer ou illustrer un élément d'analyse, je décide de supprimer les répétitions, les hésitations et certains tics de langage si je considère qu'ils n'éclairent pas ou n'apportent rien de plus aux propos. Ceci afin d'alléger la lecture et dans la mesure où cela respecte l'intention de l'informateur. Ceci est, il est vrai, affaire de subtilité et de subjectivité.

Un mot enfin sur l'utilisation de l'enregistreur.

5.5.2 L'utilisation de l'enregistreur

J'ai en effet choisi d'utiliser un enregistreur lors de la menée des entretiens. Cet outil m'a permis de réaliser les retranscriptions intégrales de ceux-ci, que le lecteur peut trouver en annexes. Ce choix de retranscription intégrale m'est apparu comme le meilleur moyen à la fois, de rendre compte du point de vue développé par chacune des personnes entretenues et à la fois, comme le

moyen de restituer fidèlement le fil et les articulations d'une pensée au travail. Cependant, l'utilisation d'un tel outil peut présenter quelques inconvénients. Par exemple, celui d'impressionner l'informateur qui ne s'est jamais trouvé confronté à lui avec pour conséquence, au moins lors des premières minutes, une possible centration importante sur l'objet, liée à la crainte de voir sa parole fixée. Crainte qui peut par ailleurs venir interroger les représentations autour du statut de l'erreur dans notre système culturel.

Sur un autre plan et pour le chercheur cette fois, le choix de l'enregistreur implique de développer un minimum de pratique et d'entraînement préalable à son utilisation en situation afin que celui-ci, de la même manière, ne se retrouve pas au centre de la rencontre entre un chercheur et un acteur interrogé, autrement dit qu'il ne monopolise pas l'attention. En somme, faire en sorte que l'enregistreur se fasse le plus discret possible. Il me semble qu'un repère possible, de ce point de vue, est la capacité du chercheur à entrer en discussion avec la personne qu'il souhaite interroger (l'échange préalable à l'entretien, la prise de contact physique, la rencontre) tout en installant son matériel. C'est ce que j'ai progressivement appris à faire. Enfin, pour ma part, chaque fois que c'était possible, j'ai placé celui-ci hors de l'axe reliant la personne à moi-même, afin qu'il n'y ait symboliquement pas d'obstacle entre nous.

Bien que présentant certains inconvénients que je viens de décrire, j'ai pour autant considéré intéressant l'utilisation d'un enregistreur lors des entretiens, dans la mesure où cela m'a permis d'être très disponible à mes interlocuteurs. En terme d'écoute active j'ai pu être d'autant plus présent à eux que j'étais complètement libéré de devoir prendre en note leurs réponses. Ce qui ne m'a pas empêché d'avoir systématiquement à disposition de quoi prendre des notes complémentaires le cas échéant. Et de constater rétrospectivement que j'y avais très peu eu recours.

Je pense pour conclure sur ce point que l'utilisation de l'enregistreur a contribué dans ce cas précis au recueil de développements plus poussés, voire plus profonds que si j'avais dû me passer de cet outil.

6- Analyse

6.1 Présentation générale du contenu recueilli

Un premier constat m'amène à dire tout de suite que le matériau recueilli me semble extrêmement riche et que partant, l'analyse que je proposerai d'en faire ici n'épuisera absolument pas ni cette richesse, ni la complexité que recouvre chacun des récits recueillis. En d'autres termes, il y aurait bien d'autres manières de rendre compte et de tirer quelques enseignements à partir de ceux-ci. En cela j'adhère à la clarification que propose JC Kaufmann quant à l'analyse de contenu lorsqu'il précise que « *tout entretien est d'une richesse sans fond et d'une complexité infinie, dont il est strictement impensable de pouvoir rendre compte totalement. Quelle que soit la technique, l'analyse de contenu est une réduction et une interprétation du contenu et non une restitution de son intégralité ou de sa vérité cachée*⁶⁰ ».

Ce matériau est riche, disais-je, car chaque entretien représente la vision rétrospective d'un informateur à un instant t de son parcours par le prisme de situations conflictuelles. Il comporte en des proportions variables, fonction souvent de l'ancienneté de l'engagement du protagoniste, des éléments historiques concernant la création puis l'évolution de la structure évoquée. L'on y trouve également des éléments de fonctionnement collectif ou coopératif, principes et pratiques, simplement évoqués parfois, mais aussi ré-interrogés ou nuancés à d'autres endroits. Il y est encore question de ressentis corporels et émotionnels en lien avec des situations vécues et décrites comme comportant une grande violence intrinsèque et produisant des souffrances importantes ; un certain nombre de maux sont ainsi évoqués par les informateurs. Enfin, ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait rien d'autre, il y a, et c'est un peu pour moi le cœur du matériau, des éléments descriptifs en termes de causes et d'effets, et des éléments de nature explicative des processus ayant mené à ces épisodes de crise.

Je propose à ce stade de regarder de manière plus précise ce qui est dit dans ces entretiens par les informateurs interrogés.

6.2 Lecture détaillée du contenu des matériaux issus du terrain

À travers la lecture détaillée du contenu des matériaux qui va suivre, nous tentons d'apporter des pistes de réflexion, à défaut de réponses, à la question pourquoi ça crise dans les collectifs autogérés ? Ces pistes sont organisées autour de trois entrées, qui portent respectivement sur des éléments de contexte, sur des éléments de fonctionnement collectif proprement dit et sur certaines difficultés rencontrées dans la pratique. Chacune de ses entrées est alors déclinée en items, cinq pour la première, six pour la deuxième et douze pour la troisième, comme autant de possibles causes à interroger.

⁶⁰ JC Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, op. cit., p.19.

6.3 Éléments de l'écosystème autogestionnaire ou pourquoi ça crise, piste 1 ?

6.3.1 Des valeurs

Pour continuer à dépeindre un tableau de structures à visée autogestionnaire ainsi qu'en manière d'introduction aux entretiens, j'ai demandé aux acteurs interrogés de se présenter et de présenter la structure qu'ils allaient évoquer en termes de valeurs défendues à travers celles-ci.

Il apparaît sans trop de surprises que ces valeurs tournent autour, pour la plupart, de notions d'autogestion, de tentative de fonctionnement horizontal ou collégial suivant le vocabulaire et la culture des informateurs. Je trouve ainsi des formulations telles que « nous on a quand même beaucoup, beaucoup travaillé sur l'autogestion⁶¹ », « une volonté sur le papier et en pratique de coll., ouais de fonctionnement collégial⁶² ». L'idée également de partage, « donc c'est comme ça qu'on travaille l'autogestion et la prise de décision et la tentative de démocratie partagée ou participative ou directe, on mettra le qualificatif qu'on veut⁶³ », le « partage » ou encore « un souci en fait vraiment premier de faire en sorte que tout le monde puisse être justement à même, dans la limite de ses capacités mais, puisse être à même d'avancer, de comprendre les enjeux⁶⁴ ». L'ouverture sur le monde est aussi évoquée par certains des acteurs, « s'investir dans le monde, s'investir dans la cité⁶⁵ » et comment « prendre une place et avoir une action dessus », l'« ouverture sans a priori ». L'éducation est aussi mentionnée comme réponse au « constat que le niveau d'injustice est élevé⁶⁶ », que « l'économie structure pas mal le politique et qu'agir politiquement c'est peut-être agir sur l'économie⁶⁷ », manière de porter des « projets de société différent » avec une « volonté démonstrative non négligeable ». Et dans cette même veine du rapport à l'économie, je trouve l'expression de la volonté de travailler ce rapport à travers la tentative « d'allier une participation au monde économique qui est un monde de marché et en même temps contrôler les effets que ce monde de marché a sur nous⁶⁸ ».

De manière générale car cela revient à de nombreuses reprises, il y a l'idée d'une recherche, de quelque chose en mouvement, qui ne peut-être figée, « une recherche de commun en fait », « on est plus dans une recherche de comment on pourrait faire autrement en fait. Du moins c'est oui, c'est la tentative quoi.⁶⁹ »

Je repère à travers ce que m'ont dit ces informateurs et que j'ai relevé ici en guise d'illustrations qu'il n'est pas si évident de nommer les valeurs défendues par le groupe ou la structure auquel on appartient. En effet nombre d'entre elles s'apparentent davantage à des finalités ou à des motivations personnelles à faire collectif, ainsi qu'à des principes de fonctionnement. Ce qui ne signifie pas qu'elles n'existent pas mais simplement qu'il n'est pas toujours aisé de mettre des mots, et des mots communs dessus. Une informatrice le précise d'ailleurs lorsqu'elle se pose la question pour elle-même de ce qu'est un groupe. Elle le dit ainsi : « c'est comment on partage une identité commune et qu'on en est conscient et qu'on est capable d'agir dessus aussi et de choisir vraiment des valeurs qu'on partage réellement, qui sont souvent en fait latentes, en fait qui ne sont pas toujours énoncées, donc qui sont à rappeler régulièrement⁷⁰ ». Pour nuancer cela, un informateur

⁶¹ Cf Annexes, Ent. N°1, p.12.

⁶² Cf Annexes, Ent. N°8, p.195.

⁶³ Cf Annexes, Ent. N°5, p.135.

⁶⁴ Cf Annexes, Ent. N°11, p.264.

⁶⁵ Cf Annexes, Ent. N°1, p.12.

⁶⁶ Ibid, p.13.

⁶⁷ Ibid, p.13.

⁶⁸ Cf Annexes, Ent. N°10, p.239.

⁶⁹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.180.

⁷⁰ Ibid, p.180.

évoque tout de même la solidarité et la fraternité comme étant des valeurs portées par la structure dans laquelle il s'investit. Mais comme il le relève lui-même, une fois que l'on a dit cela, on n'a pas dit grand chose. En tous cas pas comment l'on va s'y prendre pour les mettre au travail, autrement dit quelles en seront les traductions concrètes au quotidien sur lesquelles l'on peut s'entendre collectivement ?

Mais puisqu'elles semblent plus évidentes à préciser, regardons maintenant ce que ces acteurs disent de leurs motivations à participer à ces aventures collectives.

6.3.2 Faisceaux de motivations conduisant des personnes à s'engager dans ce type de collectif

Les personnes qui rejoignent ces expériences collectives le font pour différents motifs. Ceux-ci n'apparaissent pas exclusifs les uns vis-à-vis des autres, mais sont davantage à lire dans une perspective inclusive du type : ça plus ça plus ça... Et sans doute de façon plus complexe quelque part, la recherche implicite de tout ça à la fois, au même endroit et au même moment.

Je trouve ainsi le projet politique, les idées défendues, fondé souvent en relation mais dans une forme d'opposition d'avec un monde extérieur perçu comme hostile, injuste, d'une certaine manière inhumain. Celui-ci naît d'« un certain regard sur le monde tel qu'il est, qui ne nous convient pas⁷¹ », de réflexions faisant le constat que dans ce monde, « le niveau d'injustice est élevé, que le niveau d'exploitation de l'homme par l'homme est élevé. Et qu'il y a certainement moyen de faire différemment⁷² ». Type de regard particulier qui semble donc en partie être à l'origine d'une mise en mouvement d'abord corporelle, de celle qui induise l'action conduisant à porter « des projets de société différents ».

Je relève également des motivations liées à l'ambiance autour et dans la manière de travailler, parfois de vivre ensemble. Ainsi je relève des propos tels que la « tentative de mieux vivre » ou « un truc qui soit plus riche qu'une stricte vie familiale, cette dimension-là elle existait aussi⁷³ ». Une autre informatrice exprime aussi cette dimension lorsqu'elle dit « je me suis complètement accrochée au projet parce que, la façon de travailler, la façon dont les gens se parlaient, enfin la façon dont les idées étaient, pas seulement agitées mais mis en œuvre et appliquées⁷⁴ ». Et plus loin la même évoquant ce nouveau quotidien professionnel, « j'avais l'impression de me retrouver un peu au paradis quoi⁷⁵ ». Évoquant les « petites » choses du quotidien de manière encore plus concrète, cet acteur dit « mais d'avoir, du coup en tous cas un cadre de travail et des échanges y compris de manger ensemble, de rigoler, de boire des coups à des moments donnés, de partager des choses, bah ça c'est, je trouve moi, un truc plutôt privilégié⁷⁶ ». Et le même plus loin, « le collectif c'est plus difficile, ça demande plus de temps mais c'est, pour moi, c'est, moi c'est une source d'enrichissement de bosser, soit de vivre avec des gens, de bosser avec des gens, de, de militer avec des gens quoi⁷⁷ ». Bien que dans un domaine et sur un terrain différent de celui qui m'intéresse ici, ce type de propos me fait écho à ceux tenus par J. Oury⁷⁸ lors d'un entretien concernant la psychothérapie institutionnelle, explicitée dans le cadre de l'expérience de la clinique de La Borde. Néanmoins, je les mets en lien dans la mesure où il m'apparaît que ce que disent ces informateurs, en particulier dans ces derniers extraits, a à voir avec ce que J. Oury

⁷¹ Cf Annexes, Ent. N°1, p.13.

⁷² Ibid, p.13.

⁷³ Ibid, p.13.

⁷⁴ Cf Annexes, Ent. N°11, p.257.

⁷⁵ Ibid, p.258.

⁷⁶ Cf Annexes, Ent. N°8, p.214.

⁷⁷ Ibid., p.214.

⁷⁸ J. Oury, *L'invisible*, entretien avec J. Oury, directeur de la clinique de La Borde par N. Philibert, 45 mn, 12/05/2012, dans le DVD *La moindre des choses* de N. Philibert, Ed. Montparnasse les Films d'Ici, 1996.

nomme les « entours », « l'ambiance », la connivence ou la « complicité positive » qui serait de l'ordre de l'important perçu par tous, sous couvert au quotidien et en apparence de relative indifférence. Il donne pour illustrer cela l'image du regard du chat, les yeux plissés juste ce qu'il faut. On croit qu'il dort mais il sait tout ce qui se passe autour. Ne serait-ce pas là des attitudes et des postures peu nommées dans ce contexte de fonctionnement collectif ? De celles qui existent quand cela se passe bien et qui par ailleurs donnent envie à d'autres de s'investir ou de rejoindre ?

Je note aussi que parfois cet aspect est articulé avec une autre entrée qui est le sentiment d'accéder à une forme d'aventure. Ainsi, je relève qu'« on a d'abord fait un choix qui est celui de vivre ensemble, alors à la fois pour ce parfum d'aventure et puis à la fois pour mener des choses ensemble⁷⁹ ». Pour ma part je l'exprime en mêlant la dimension politique à celle de l'aventure lorsque j'évoque mon propre engagement « animé de volonté de transformation sociale en acte et à mon échelle, ici et maintenant, une forme d'idéalisme pragmatique. Un acte avant tout politique. Et puis bien entendu pour l'aventure... ».

Enfin d'autres manières d'évoquer ce qui a provoqué l'engagement semblent se situer dans l'articulation entre trouver du sens à ce que l'on fait en termes d'insertion sociale, en référence à des valeurs et pouvoir vivre, au sens d'accéder à un salaire, à l'argent nécessaire. Ainsi, « je trouvais pas forcément ma place et je trouvais pas forcément de sens ou de cohérence avec les endroits où j'ai pu travailler. Et ici c'est l'endroit où, ne serait-ce qu'au niveau du projet et de la liberté qui peut être accordée à la façon de penser ou d'être... Ca m'a permis ça, une insertion on va dire, dans la société et le travail et tout ça⁸⁰ ». C'est sans doute dans ce « tout ça » que l'accès à l'argent est évoqué en creux. Et bien qu'il ne soit pas nommé systématiquement, je relève quand même des propos y faisant référence plus explicitement. Par exemple lorsque l'un des informateurs me dit, « j'y suis, et à demander à y être salarié pour des raisons financières que je m'en sortais pas en tant qu'indépendant⁸¹ ». Ou encore lorsqu'un autre, revenant sur son parcours et sur le moment de création de son activité me dit, qu'elle « émerge essentiellement parce qu'il faut que je trouve un boulot⁸² ». Précisant plus loin « je commence à vieillir et puis bon les études commencent à s'éloigner⁸³ ». La question de l'argent n'est donc pas totalement absente des motivations des personnes qui choisissent de s'investir dans ce genre de projet, bien qu'elle n'en soit pas la motivation principale car comme le rappelle cet informateur, « les gens qui y sont n'y sont pas uniquement pour leur salaire et il vaut mieux qu'ils ne soient pas uniquement là pour ça parce qu'étant donné la modestie du salaire et le temps de travail pour le dégager, non. Ca ne suffit pas⁸⁴ ».

Un mot encore pour illustrer parmi ces faisceaux de motivations un élément qui apparaît parfois en creux dans certains propos mais qui est peu nommé. Il concerne le besoin ou l'envie de l'individu de s'investir sérieusement quelque part ou dans quelque chose... Et d'y trouver du sens. Pour le coup il est relatif à une création, c'est donc un fondateur qui l'exprime ainsi en évoquant cinq amis qui « se prennent à un jeu qui est un jeu qui va prendre plus ou moins d'importance dans leur vie, mais un jeu auquel ils se mettent vraiment à jouer...⁸⁵ ». Dans ce « ils se mettent vraiment à jouer », l'accent porte sur le mot vraiment. Et celui-ci m'évoque là encore cet entretien dans lequel J. Oury⁸⁶ parlant de la psychothérapie institutionnelle dit qu'il s'agit de travailler avec sérieux. Qu'est-ce que c'est ? Ca ne se définit pas. C'est différent du divertissement, différent de l'application. Se référant à Kierkegaard, il avance que le sérieux c'est existentiel. Exister c'est sérieux. Et il me semble qu'il s'agit de cela dont me parle cet informateur lorsqu'il évoque le

⁷⁹ Cf Annexes, Ent. N°1, p.13.

⁸⁰ Cf Annexes, Ent. N°7, p.185.

⁸¹ Cf Annexes, Ent. N°8, p.194.

⁸² Cf Annexes, Ent. N°10, p.238.

⁸³ Ibid, p.238.

⁸⁴ Ibid, p.251.

⁸⁵ Ibid, p.237.

⁸⁶ J. Oury, *L'invisible*, op. cit.

moment où avec d'autres il a commencé à se mettre « vraiment » à jouer à monter sa structure et à tenter de la faire vivre.

En résumé je repère, en termes de motivations individuelles à s'investir en collectif des éléments imbriqués de différentes natures, faisant référence tout à la fois à des recherches de sens en relation à ses propres valeurs, d'affinités et de faire ensemble, d'aventure collective considérée plus riche qu'en solitaire voire qu'en famille ainsi que d'un moyen de vivre par le biais de l'accès à un salaire. Je propose de regarder maintenant pour préciser un peu comment ces acteurs décrivent leur relation personnelle au projet collectif, autrement dit quels mots emploient-ils pour dire ce qu'il représente pour eux ?

6.3.3 Nature et qualité du rapport entretenu par la personne avec le collectif auquel elle appartient

Je souhaitais entendre mes informateurs définir le plus sincèrement possible la relation qui les liait avec leur collectif d'appartenance. Ici, une précision s'impose. Lorsque j'écris collectif d'appartenance, c'est à prendre au premier degré, il est question de personnes. Mais quand j'emploie le terme projet collectif, c'est un petit peu plus compliqué parce que cela peut recouvrir deux réalités différentes. Dans un cas il s'agit des activités menées par un collectif, un collectif d'action. Dans l'autre, il est fait référence aux personnes avec qui l'individu interrogé mène des actions. Celui-ci dira alors par exemple : « dans le projet collectif, on fait ça... ». Et souvent c'est un mélange de ces deux réalités, c'est-à-dire les actions menées et les personnes qui les mènent. Ailleurs j'emploie également le terme groupe qui peut être défini ainsi : « un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles, souvent pour une durée déterminée, et dont le nombre est assez restreint pour que chaque participant puisse communiquer avec tous les autres, non pas par personne interposée, mais directement⁸⁷. »

L'hypothèse sous-jacente que je portais étant qu'à épisode de crise intense correspondait certainement une rupture ou une mise à mal d'un lien d'égale intensité. Autrement dit je supposais l'existence d'une sorte de corrélation entre ces deux termes et souhaitais éclairer cet aspect. Pour tenter d'obtenir des réponses intéressantes, j'ai pris le temps, lors de la réalisation des entretiens. C'est en effet l'une des questions que j'ai rarement posé avant une heure d'échange, toujours dans cet esprit de précaution et de lente construction d'un rapport de confiance entre la personne interrogée et moi-même. Qu'en ressort-il ?

6.3.4 Hypothèse de l'intensité

“On croit aimer des gens, en vérité on aime des mondes”.

C. Robin

Pour plusieurs informateurs, cette relation s'apparente à rien moins qu'une histoire d'amour et j'ajouterais, une histoire d'amour passionnelle. J'ai relevé, pour illustrer, quelques-uns de ces fragments de discours amoureux⁸⁸. « C'était quasiment une relation amoureuse » me confie on ne peut plus clairement l'un d'entre eux. « C'est, je suis tombé amoureux en fait quoi (rires). Tout simplement. De ces gens que j'ai pu rencontrer dans ce cadre-là, et puis de ce que représentait ce creuset, ce possible, cette marmite bouillonnante⁸⁹ » et le même plus loin, « puis c'est ce faire ensemble encore une fois. C'est cet humour, cette vie, cette urgence à vivre. Donc... Ouais, donc

⁸⁷ Hellriegel, Slocum, Woodman, « le management des organisations », De Boeck université, 1993.

⁸⁸ En référence à R. Barthes, *Fragments d'un discours amoureux*, Ed. Du Seuil, 1977.

⁸⁹ Cf Annexes, Ent. N°5, p.142.

c'est peut-être une histoire d'amour, finalement. C'est peut-être ce qui va le mieux (rires) comme définition⁹⁰ ». Dans cet autre extrait, le vocabulaire est différent mais la notion « d'attachement de coeur » laisse peu de place à l'interprétation. L'informateur le dit ainsi, « Après c'est un collectif où j'ai un attachement de coeur évidemment et... Ce ne sont pas les mêmes personnes, mais, voilà la structure, c'est normal que ce ne soit pas les mêmes personnes. Mais il y a de suite un rapport affectif assez fort en fait, avec les gens⁹¹ ». Qu'est-ce qui est objet d'amour ou d'affection profonde dans ce dernier cas ? Le collectif ? La structure ? Les gens ? Les gens impliquées dans ce collectif, dans cette structure, même si ce ne sont pas toujours les mêmes ? Il semble que cela soit un peu de tout cela mêlé.

L'extrait suivant est intéressant car il introduit une comparaison entre l'investissement affectif vécu au sein de deux structures par les mêmes acteurs ; l'épisode de crise permettant de situer un avant et un après d'un point de vue temporel. C'est exprimé de la manière suivante : « Dans La X, pour moi, il y avait une très très forte implication affective, vis-à-vis de Y bien sûr, mais aussi vis-à-vis des autres⁹² ». Tandis qu'ensuite, à propos de ce qui se joue dans la seconde structure, le même partage son ressenti en disant : « Oui j'ai un sentiment que, à tout point de vue, il y a plus de distance », pour finir en lâchant mi-convaincu « et c'est peut-être pas plus mal... Enfin j'en sais rien » car, dit-il en riant « Les relations passionnelles, c'est dangereux (rires)⁹³ ». Je trouve que cet extrait rend très bien compte de la tension qui existe dans ce type de milieu entre la possibilité offerte de s'abandonner à vivre des choses passionnantes de manière passionnée et une forme de raison raisonnable qui rappellerait, l'expérience de la crise aidant, la dangerosité proportionnelle de cette manière totalisante d'engagement... Une façon radicale de décrire cette tension et l'intensité qu'elle recouvre pourrait être l'évocation pour l'individu du choix offert/à faire entre *le feu et le fade*. Vision de peu de nuances s'il en est que ma propre expérience cependant ne vient pas infirmée.

Des nuances cependant il en existe à y regarder de plus près. Là où une forme d'illusion donnerait à voir un ensemble polyamoureux total, un tout homogène englobant tous les membres, il apparaît plus ou moins tacitement des lignes de démarcation. « C'étaient des piliers de La X. Et avec les piliers de La X, oui il y avait pour moi une très forte implication affective⁹⁴ ». Ce passage suggère que cet amour ou ici cette implication affective très forte n'est pas ressentie pour tous ni partagée avec tous de la même manière. Il y a là l'esquisse d'une sorte de frontière, de quelque chose qui est soit inclus, soit exclus du point de vue de l'intensité affective. Et ce qui n'est que suggéré dans cet extrait, l'existence d'une frontière tacite, semble confirmé dans celui qui suit. À la question, qu'en est-il pour toi ?, mon informateur répond vivement en riant « Ah bah non, non (rires), nous c'est voilà (rires), c'est notre vie quoi. Eux c'était le travail et... Autre chose quoi⁹⁵ ». Dans cette formulation on ne peut plus clair, l'usage du « eux » et du « nous » marque bien l'existence de liens affectifs intenses mais non partagés par tous ni avec tous les membres. Ce lien tissé semble concerné deux dimensions inextricablement mêlées que sont le projet collectif d'une part et certaines personnes de ce collectif d'autre part. C'est extrait confirme également l'histoire d'amour qui est nommé ici « la vie », au sens de, ce projet c'est notre vie, par opposition à « eux », les autres membres de l'équipe d'avec lesquels il y eu scission et pour qui, il ne s'agissait que d'un travail, « pour eux c'était un boulot en fait, c'était pas⁹⁶ ».

Cette idée d'urgence à vivre exprimée plus haut et l'investissement qu'il représente a cependant un revers qui résonne comme un poids, une lourdeur dans la bouche de l'un des

⁹⁰ Ibid, p.142.

⁹¹ Cf Annexes, Ent. N°6, p.172.

⁹² Cf Annexes, Ent. N°2, p.49.

⁹³ Ibid, p.51.

⁹⁴ Ibid, p.50.

⁹⁵ Cf Annexes, Ent. N°3, p.84.

⁹⁶ Ibid, p.84.

informateurs se retournant sur son parcours et sur une grosse crise traversée. « Pour quelqu'un qui a, je veux dire l'an prochain c'est les 25 ans d'XI. 25 ans c'est une vie quand même. Pour quelqu'un qui a passé sa vie à faire ça... [...] Essayer de détruire ça, c'est fondamental pour moi⁹⁷ ». Ce qu'il y a derrière ce propos et qui est exprimé par celui d'un autre entretenu est que la structure « on l'a créée... À la force du poignet⁹⁸ ».

En poursuivant sur cette idée de « boulot », de travail, je repère des propos qui relie l'individu au collectif et l'individu à la société en générale. Il s'agit toujours d'une histoire d'amour, en tout cas de cœur mais la perspective est élargie. Ainsi cette informatrice, qui me dit évoquant son collectif, qu'« il est au coeur de [sa] vie au quotidien depuis beaucoup d'années. Du coup il a représenté [...] l'interface avec la société (rires), ça [lui] a permis de trouver une place⁹⁹ ». Dans cette même idée de relation de l'individu à la société médiatisée par le collectif, mais d'une manière ici qui convoque une métaphore de combat, de lutte, ce dernier prendrait à la fois la forme d'une espèce de base permettant un agir sur le monde et celle d'un refuge, base de repli cette fois, située en retrait d'une ligne de front imaginaire. Il permettrait alors symboliquement de poser les armes et de se régénérer à l'amour des autres membres. Le collectif est alors, dans une telle perspective, « aussi quelque chose qui protège du monde autour. Perçu comme quand même fondamentalement hostile¹⁰⁰ ». Le collectif perçu comme un cocon, un ventre chaud, protégeant des agressions extérieures et, comme nous l'avons vu précédemment, comportant également des lignes de démarcation en interne.

L'une des difficultés que je repère à la lecture de ces différents fragments de discours amoureux est bien expliquée par l'une de mes informatrices. C'est celle qui consiste, pour l'individu, à résister à ce penchant, à cette attirance qui amène le sujet à se confondre avec le collectif. Capacité qui demande probablement une certaine maturité. Elle l'exprime ainsi : « Je commence à entrevoir une espèce d'équilibre dans la relation entre l'individu et le collectif... En essayant d'arrêter de me projeter moi... Totalement dans le collectif. Ça veut dire de me dire je vais être ce collectif. Et je vais devenir... Je vais aller mieux par le collectif. Je vais... Rencontrer mes relations affectives, sentimentales par le collectif¹⁰¹ ». En substance et à sa décharge, cela semble plus facile à dire qu'à faire lorsque l'on se trouve en situation. Pour autant, certains semblent y parvenir. Est-ce à dire qu'ils font nécessairement partie des « eux » qui viendraient là uniquement pour un travail, les « ça va de soi » de J. Oury¹⁰²? Ce n'est pas si évident. Toujours est-il que parmi les informateurs je trouve aussi des paroles plus mesurées quant à la description de ce rapport qu'ils ont entretenu au collectif. Ou est-ce le temps qui parfois fait quelque chose à l'affaire¹⁰³ ? Ainsi cette parole qui exprime un point de vue plus nuancé, signe sans doute d'une implication affective plus mesurée. C'est exprimé ainsi : « en tous cas pour moi c'est aussi, ça a été une chouette expérience, j'ai appris des choses d'un point de vue du métier de l'édition, d'un point de vue du fonctionnement et puis... Les gens avec qui j'ai bossé c'est pas devenu mes super amis mais c'est des gens avec qui j'ai tissé des liens¹⁰⁴ ».

Enfin, pour conclure provisoirement sur ces relations qui lient les individus à leur collectif, et sur un registre différent encore de ceux évoqués jusqu'ici, je retiens une parole qui renvoie davantage à une définition d'un collectif d'action. Ici le lien se situe moins sur le registre affectif que

⁹⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.248.

⁹⁸ Cf Annexes, Ent. N°2, p.51.

⁹⁹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.185.

¹⁰⁰ Cf Annexes, Ent. N°10, p.248.

¹⁰¹ Cf Annexes, Ent. N°9, p.229.

¹⁰² J. Oury, *L'invisible*, op.cit.

¹⁰³ Clin d'oeil à la chanson de G. Brassens, *Le temps ne fait rien à l'affaire*, sur l'album éponyme, Philips, 1ère édition 1961.

¹⁰⁴ Cf Annexes, Ent. N°8, p.210.

sur un registre de complémentarité dans une perspective d'efficacité. L'informateur précise sa définition d'un collectif qui fonctionne comme étant « un collectif qui réalise une production qui est infiniment supérieure à ce que l'ensemble des membres pourraient réaliser et en même temps en corrigeant les limites de chacun des membres¹⁰⁵ ». Si la première partie de la proposition est relativement claire, la seconde est, me semble-t-il, plus sujette à interprétation. La correction des limites de chacun doit-elle être entendue au sens de compléter, pallier des insuffisances ? Ou bien est-il question de sublimer collectivement, dans une perspective de transformation/dépassement, ces mêmes limites individuelles. Ou correspond-elle à l'expression d'une attente envers le collectif, corriger les limites au sens de contraindre, pour compenser des défaillances individuelles ? La réponse vient finalement du même lorsqu'il fait référence à un roman de science fiction de T. Sturgeon¹⁰⁶ en disant qu'il conçoit le collectif comme « un ensemble de compétences, de qualités à la fois intellectuelles et humaines qui compensent les manques constitutifs... Les [siens] d'abord, mais ceux de chacun¹⁰⁷ ». Je pourrais ajouter, en complément, qu'un collectif d'action qui s'inscrit dans la durée devient aussi un groupe. Et « c'est quoi un groupe aussi [...] c'est comment on partage une identité commune et qu'on en est conscient et qu'on est capable de, d'agir dessus aussi et de choisir vraiment des valeurs qu'on partage réellement, qui sont souvent en fait latentes, en fait qui sont pas toujours énoncées, donc qui sont à rappeler régulièrement. Et qu'est-ce qu'on choisit comme mode d'organisation¹⁰⁸ » ? Autrement dit en psychologie sociale, selon J. Maisonneuve¹⁰⁹, un groupe se distingue par l'existence d'une structure interne régissant le jeu des interactions et la persistance des normes. « Cette structure consiste en un système – rudimentaire ou complexe, latent ou explicite – de statuts et de rôles articulés entre eux, système qui donne au groupe sa consistance, lui permet de se maintenir et de fonctionner¹¹⁰ ». Cet auteur définit ainsi un groupe comme une « unité sociale possédant une structure suffisamment consistante et résistante, et un ensemble de normes suffisamment stables¹¹¹ ». Il précise encore que si « ce système normatif n'est pas soutenu par une structure assez solide, on ne saurait parler de groupe mais seulement de situation collective [...] Inversement, si des normes communes de conduite ne se maintiennent pas, le groupe éclate et se dissout, en dépit d'une structure formelle qui cède alors brusquement¹¹² ». Dans le cadre de ce travail, il est ainsi principalement question de ce que J. Maisonneuve nomme des *groupes face à face*, « dont tous les membres interagissent et se perçoivent mutuellement, et dont le volume par suite, n'excède guère une douzaine de personnes¹¹³ ».

Qu'il s'agisse d'amour passion, d'affection raisonnable ou encore de recherche de complémentarité, ce survol de perceptions d'acteurs impliqués me semble confirmer l'existence de liens intenses les connectant à leur collectif respectif. Et bien que sur des registres différents, il apparaît également que des frontières plus ou moins explicites existent, d'une part entre le dehors et le dedans, d'autre part et cela est sans doute moins admis, en interne, c'est-à-dire à l'intérieur même de ces groupes. Une fois perçues, ces dernières peuvent alors produire une forme de déception et conduire une actrice à décrire ainsi son ressenti, il « était prêt à nous écouter et à nous entendre » mais il « n'était pas dedans, n'était pas avec nous¹¹⁴ ». Constat ou reproche, la frontière là encore est parfois ténue...

¹⁰⁵ Cf Annexes, Ent. N°10, p.248.

¹⁰⁶ T. Sturgeon, *Les Plus qu'humains*, Hachette, Coll. Le Rayon Fantastique, 1956.

¹⁰⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.248.

¹⁰⁸ Cf Annexes, Ent. N°7, p.180.

¹⁰⁹ J. Maisonneuve, *La psychologie sociale*, Ed. PUF, 20^e édition, 2004.

¹¹⁰ Ibid., p. 55.

¹¹¹ Ibid., p. 55.

¹¹² Ibid., pp. 55-56.

¹¹³ Ibid., p. 56.

¹¹⁴ Cf Annexes, Ent. N°4, p.108.

6.3.5 Définition de l'autogestion et de la prise de décision au consensus. Des définitions communes et... parfois contradictoires ?

Faisant le constat que j'utilisais assez spontanément certains termes lorsque j'évoquais ma pratique de terrain et constatant par ailleurs que l'évidence avec laquelle je les employais n'était que mienne, je sentis la nécessité de préciser ce que ces termes recouvraient. Nécessité pour moi qui ne suis pas théoricien et nécessité pour pouvoir être compris des autres. De plus, considérant, dans ce cadre de recherche-action, que la parole des acteurs qui se revendiquent d'une démarche autogestionnaire est aussi intéressante à entendre que celle d'intellectuels confirmés, j'entrepris de questionner mes informateurs sur ce qu'ils entendaient lorsque, précisément, ils utilisaient des termes tels que *autogestion* et *prise de décision au consensus*. Je rends compte ici de ce que j'ai relevé en parcourant le matériau recueilli.

6.3.5.1 L'autogestion

Concernant la notion d'autogestion, je repère que les acteurs interrogés en parlent à la fois sur des registres semblables et à la fois en l'a référant à des choses plus singulières, expression sans doute du produit de leurs propres sensibilités individuelles et d'une construction relatives à leurs expériences collectives.

De manière assez évidente me semble-t-il car c'est sans doute l'évocation la plus partagée, il y a l'idée de faire ensemble, de rechercher du commun. L'autogestion est alors entendue comme « décider ensemble de ce qu'on va faire ensemble, le mettre en œuvre... En tirer des bilans ensemble et puis repartir sur de nouvelles choses après avoir tiré le bilan ensemble¹¹⁵ ». Plus que d'un état, je relève qu'il s'agit d'une intention, d'une tentative d'aller vers... Cette mise en perspective rend compte ainsi d'« un mouvement perpétuel dans la tentative autogestionnaire », qui serait matérialisé par « un rapport entre des gens » en vue d'une « recherche commune », d'« une recherche de commun en fait ». Et cet horizon, par essence inatteignable, permet aussi à certains de dire « ça n'existe pas, j'y crois pas » ou dans la même idée « pour moi c'est de l'ordre du discours en fait l'autogestion¹¹⁶ ».

Pour autant l'autogestion, pour d'autres, s'incarnent bel et bien dans quelques principes de fonctionnement, là comme ailleurs non-dénués de conscience politique. L'autogestion serait alors « l'absence de hiérarchie de pouvoir, l'absence de hiérarchie d'argent et la rotation des tâches, pour l'essentiel. J'insiste beaucoup [...] sur l'égalité d'argent, parce que c'est la seule chose que le capitalisme a le plus de mal à récupérer. Il est capable de récupérer beaucoup de choses le capitalisme, de te faire croire qu'on va tous fonctionner ensemble dans un monde merveilleux, mais se payer tous pareil ça c'est quand même intolérable¹¹⁷ ». Constat en partie partagé mais en partie seulement par cet autre informateur, qui se remémore cette discussion emprunte de désaccord sur le sujet en racontant qu'untel dans son groupe disait « on a le même salaire, on est payé pareil, c'est ça l'autogestion. Et on est plusieurs à avoir dit mais non. C'est pas ça l'autogestion, c'est pas être payé pareil. C'est bien sûr, sur la question du pouvoir, enfin la question des prises de décisions, les salaires c'est annexe¹¹⁸ ». Annexe, l'égalité salariale ? Probablement pas mais ce qu'il semble vouloir dire, c'est que cela ne suffit pas.

Et puisque cela ne suffit pas, je cherche d'autres éléments relatifs à cette interrogation concernant la notion d'autogestion et ce qu'elle recouvre pour les acteurs qui tentent de la mettre en

¹¹⁵ Cf Annexes, Ent. N°1, p.12.

¹¹⁶ Cf Annexes, Ent. N°4, p.110.

¹¹⁷ Cf Annexes, Complément de l'ent. N°2, p.60.

¹¹⁸ Cf Annexes, Ent. N°8, p.201.

pratique. Je trouve ainsi cette idée de la nécessité d'un parti pris de la confiance donnée pour pouvoir vivre une expérience autogestionnaire. L'informateur l'exprime en disant qu'il s'agit d'« une posture intellectuelle à avoir qu'est une posture de confiance donnée... Et à partager entre les gens, je veux dire, tu peux pas faire de l'autogestion dans un climat de méfiance. C'est impossible¹¹⁹ ». Et plus loin de poursuivre, « des gens qui ne sont pas prêts à s'inscrire là-dedans, à mon avis, ils ne peuvent pas le vivre, bosser dans... Dans ce genre de structure... Mais bon¹²⁰ ». Intéressant ce pré-supposé de la confiance. Intéressant et important dans la mesure où celle-ci est l'une des choses quasi-systématiquement relevées par les acteurs interrogés comme ayant été mise à mal de manière définitive par la crise traversée. Indispensable, fondamentale pour beaucoup pour se lancer dans une pratique autogestionnaire, elle est rompue et termine en morceaux une fois la crise passée, produisant au passage, nous le verrons, de la souffrance.

Pour en revenir aux conceptions de l'autogestion perçues de l'intérieur, la notion de responsabilité apparaît aussi, exprimée de la manière suivante : « Des gens qui se responsabilisent eux-mêmes en fait. C'est-à-dire que, en fait... Tout le monde est responsable de tout, je trouve¹²¹ ». Même si cette acception me semble légèrement idéaliste, plus proche de la définition de C. Castoriadis¹²² que de celle de D. Mothé¹²³, rapportées précédemment, elle présente l'intérêt d'évoquer cette notion de responsabilité que l'on pourrait rapprocher et comparer avec la question de l'exercice et de la répartition du pouvoir au sein de ces structures. Ce qui reviendrait à émettre l'hypothèse que, y compris dans ce type de structures, ceux qui portent le plus de responsabilités exercent d'une manière ou d'une autre davantage de pouvoir que ceux qui en portent moins.

Enfin, je relève une dernière lecture de ce que serait l'autogestion, qui présente la particularité d'articuler la dimension individuelle et la dimension collective, sans les confondre. Ainsi pour cette informatrice, l'autogestion serait « le fait que chacun, en défendant son intérêt particulier ou singulier dans un intérêt collectif, fait le maximum pour faire avancer l'intérêt collectif¹²⁴ ». Et pour cet autre ce serait « comment on développe une conscience collective avec une réciprocité, une étroite réciprocité entre individu et collectif¹²⁵ ».

Après avoir énuméré ces éléments de discours concernant la notion d'autogestion, je vais maintenant m'intéresser à celle de prise de décision au consensus, afin de rendre compte de la même manière des propos des informateurs.

6.3.5.2 Prise de décision au consensus

Cela m'amène à relever ainsi deux conceptions ou deux approches sensiblement différentes dans ces paroles d'acteurs quant à ce qu'est une prise de décision au consensus en pratique. Il me semble que la première évoque une conception un peu idéale, correspond d'une certaine manière à la représentation mythique que se font de nombreuses personnes ne le pratiquant pas et qui leur sert souvent à justifier de l'impossibilité de travailler de cette manière. La recherche du consensus, alors perçue comme trop coûteuse en temps et en énergie, ne permettrait pas d'avancer suffisamment vite et de faire face aux contraintes. Cette approche est bien résumée par le propos suivant : « Le consensus c'est... Ben finalement quand tout le monde est d'accord¹²⁶ ». Je remarque qu'en creux de cette définition plane le spectre de l'unanimité, bien qu'elle ne soit pas explicitement nommée. Elle

¹¹⁹ Cf Annexes, Complément de l'ent. N°2, p.63.

¹²⁰ Ibid, p.63.

¹²¹ Cf Annexes, Ent. N°3, p.70.

¹²² C. Castoriadis, *Autogestion et hiérarchie*, op. cit.

¹²³ D. Mothé, *L'autogestion entre l'utopie et la pratique*, op. cit.

¹²⁴ Cf Annexes, Ent. N°4, p.103.

¹²⁵ Cf Annexes, Ent. N°5, p.134.

¹²⁶ Cf. Annexes, Ent. N°3, p.71.

apparaît cependant plus clairement dans le propos suivant qui s'inscrit dans la même veine. Ainsi la prise de décision au consensus, « ça suppose qu'à un moment donné tout le monde est effectivement d'accord quant à la décision à prendre¹²⁷ », donc que le sujet de la décision soit travaillé « pour arriver à ce que la décision soit unanime¹²⁸ ».

Une seconde conception, que j'ai moi-même pratiqué, se révèle légèrement différente. Elle inclut la nécessité parfois d'être capable de collaborer. Ce terme pouvant prêter à confusion, je précise son emploi. Collaborer dans ce contexte signifie être capable consciemment de laisser ponctuellement plus de place au désir de l'autre qu'au sien propre¹²⁹. L'extrait qui suit illustre cette pratique. Le consensus devient alors « le moment où la discussion est suffisamment avancée pour qu'il n'y ait plus personne qui s'oppose à la décision, ce qui ne veut pas dire que tout le monde est forcément d'accord avec la décision, mais ce qui veut dire que les personnes qui ne sont pas d'accord ou faiblement d'accord avec la décision disent bah, je ne suis pas d'accord ou je n'aurais pas fait comme ça mais je veux bien qu'on fasse comme ça et qu'on essaye¹³⁰ ». Il me semble qu'il s'agit d'une définition qui porte en elle implicitement un aspect important même s'il peut sembler une évidence, à savoir le fait que pour qu'un tel processus aboutisse, chacun des individus en présence et je dis bien chacun, doit accepter parfois de lâcher la décision, autrement dit, chacun doit être capable de savoir s'abstenir d'imposer son opinion, y compris et surtout peut-être, lorsqu'il est convaincu d'avoir raison. Pour qu'une telle conception fonctionne il me semble qu'elle doit inclure une forme d'accord tacite de réciprocité, à tout le moins de non-systématicité. Autrement dit, une vigilance collective à ce que ce ne soit pas toujours le ou les-mêmes qui lâchent la décision... Et réciproquement, que ce ne soit pas toujours le ou les mêmes qui l'emportent. Dire cela revient à tenter de se montrer attentif à la dimension relationnelle afin que la dimension efficacité/production ne prenne pas toute la place.

Une autre manière d'expliquer ce mode de fonctionnement consiste à prendre le problème à l'envers. Cet autre informateur l'explique ainsi, « sur le fonctionnement au consensus, c'est un consensus un peu à la négative, c'est-à-dire, c'est pas une grande décision enthousiaste de tout le monde, c'est plutôt... Pourquoi pas ? Et c'est plutôt donc la... Si personne ne s'oppose formellement à quelque chose, on le fait¹³¹ ». C'est effectivement une autre façon d'éclairer ce processus. Et d'ailleurs en terme de processus, que se passe-t-il concrètement ? C'est le même qui en parle et qui explique que « la plupart du temps, de toutes façons, y a pas de problèmes de décision, dans 99 % des cas y a pas de... Le simple fait de parler d'une décision à prendre fait qu'on est à peu près tous d'accord sur la décision, sur la décision en question. C'est très très rare qu'il y ait des décisions qui provoquent des clivages importants. Et dans ces cas-là, c'est effectivement soit quelqu'un qui veut absolument que la chose se fasse et les autres disent boh, après tout, pourquoi pas, soit à l'inverse quelqu'un qui dit, il est hors de question que ça se fasse, et les autres disent oh, après tout pourquoi pas. Ou c'est pas, à ce moment là, c'est même pas une majorité qui décide donc c'est, c'est une minorité... Mais bon, oui, c'est un consensus à l'envers en fait je crois, c'est plus comme ça qu'on a toujours fonctionné¹³² ». Surprenante évocation que celle-ci, qui rend compte du choix conduisant à accepter le fait qu'en pratique, c'est finalement plus souvent une minorité qui décide que le grand nombre. Surprenant et à comparer avec ce qui se passe dans nos démocraties représentatives où là aussi c'est finalement un petit nombre qui décide pour l'immense majorité. La différence principale semble résider dans le fait que dans une telle structure, les personnes restent concernées, y compris quand elles choisissent de laisser la décision, de ne pas s'opposer. On pourrait alors parler de consentement, qui n'est pas une notion des plus facile à manier. Tandis que l'on peut constater que la

¹²⁷ Cf. Annexes, Ent. N°5, p.137.

¹²⁸ Ibid, p.137.

¹²⁹ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, Ed. Chronique Sociale, 2014, p.45-48.

¹³⁰ Cf. Annexes, Ent. N°1, p.21.

¹³¹ Cf. Annexes, complément à l'ent. N°2, p.60.

¹³² Ibid, p.60.

représentativité conduit plutôt actuellement les personnes à se sentir dépossédées de leur décision et à finalement s'abstenir de participer.

Je termine ce recueil de paroles sur la notion de consensus en citant un dernier interlocuteur dont le propos permet de mesurer que là non plus il n'y a rien de monolithique ni de binaire. Il le dit ainsi : « Voilà, donc consensus c'est aussi ça. C'est pas quelque chose qui fait que, on est tous d'accord et on fait tous les choses [...] comme un seul homme, c'est toute une série de nuances¹³³ ». La complexité semble encore ici être de la partie.

Afin de compléter et de mettre en relief ces approches de la notion de consensus par les acteurs interrogés, je propose de les comparer avec quelques définitions plus théoriques issus de champs pour les moins inattendus mais qui m'apparaissent cependant pertinentes. Ainsi je cite Jacques Rigaud¹³⁴ qui écrit : « Guy de Lacharrière, dans L'Annuaire de droit international de 1968, et ici même, définit bien ce consensus comme « une procédure de prise de décision, exclusive du vote, consistant à constater l'absence de toute objection présentée comme étant un obstacle à l'adoption de la décision en cause ». À mi-chemin d'un mécanisme majoritaire contesté et d'une unanimité qui serait inaccessible si elle était ouvertement requise, le consensus est ainsi, dans le concert international, comme l'expression d'un vouloir-vivre en difficulté d'être¹³⁵ ». Une bien belle formule pour une approche relativement pragmatique développée avec leurs mots par une partie des informateurs interrogés. Plus loin dans le même article, l'auteur poursuit avec une description du consensus sensiblement plus ambitieuse, davantage typée « éthique de la conviction¹³⁶ » il me semble, mais que je retrouve également chez quelques informateurs. « Le consensus est refus de l'affrontement ; il n'est pas pour autant l'expression d'un irénisme¹³⁷ : loin de nier les oppositions, les clivages, les risques de rupture, il les assume et représente une volonté, non de les résoudre artificiellement ou de les anéantir, mais de les transcender ».

Enfin la comparaison que je trouve intéressante est celle qui concerne ce commentaire où J. Rigaud écrit que « dans le domaine international, le consensus est donc le substitut pragmatique d'une souveraineté absente ou inaccessible ». Ne serait-ce pas là également l'une des problématiques à laquelle sont confrontées les personnes qui choisissent d'expérimenter un fonctionnement autogestionnaire, qu'ils nomment également collégial ou horizontal ? Cependant nous verrons qu'à l'échelle d'un collectif et c'est sans doute aussi vrai à l'échelon international, « on n'a pas tous le même poids, on n'a pas tous la même parole¹³⁸ ». Ce que l'on peut déplorer mais qu'il semble plus judicieux de constater avec bienveillance et lucidité que de nier.

Je ne résiste pas à conclure ce point par une dernière réflexion de J. Rigaud qui, bien qu'elle n'appelle pas à développement dans le cadre de ce travail, n'en reste pas moins une piste de réflexion, en particulier pour les acteurs impliqués dans des expérimentations autogestionnaires. « Le fait que, dans beaucoup de sociétés en mutation, on parle beaucoup de consensus révèle peut-être la hantise d'une dislocation sociale plus que la confiance dans la possibilité d'une société de valeurs et de choix. Il y a quelque chose qui s'apparente à l'exorcisme ou à l'incantation dans cette référence au consensus. Mais si primitive que puissent apparaître ces réactions, elles n'en constituent pas moins des attitudes positives de l'animal social qu'est l'homme ». Le propos est certes provocateur de mon point de vue mais la critique est souvent bonne à prendre. Il rejoint en outre une remarque que fait une actrice à propos de ce terme lorsqu'elle dit « je trouve c'est un peu

¹³³ Ibid, p.64.

¹³⁴ J. Rigaud était essayiste, haut fonctionnaire et administrateur français. Il était directeur de cabinet du ministre des affaires culturelles et PDG de la radio RTL pendant 20 ans.

¹³⁵ Jacques Rigaud, *Réflexions sur la notion de consensus*, www.revue-pouvoir.fr/IMG/.../Pouvoirs05_p7-14_notion_consensus.pdf, consultée le 3/11/2013.

¹³⁶ M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit.

¹³⁷ Un irénisme est l'attitude visant à réconcilier des chrétiens de confessions différentes.

¹³⁸ Cf Annexes, Ent. N°1, p.25.

nord-américain comme truc quoi, tu sais le consensus, c'est une espèce de pacification absolue où tout le monde est d'accord, tout le monde doit parler, tout le monde doit être d'accord avec la décision [...]. J'ai l'impression que cette espèce de pacification de la décision, elle empêche complètement l'engueulade, elle empêche complètement des espèces de... À des espèces de vérités de sortir¹³⁹ ». Y aurait-il finalement consensus sur l'intérêt de questionner collectivement une notion plus polysémique qu'il n'y paraît ainsi qu'à tenter de mettre en lumière les conséquences les moins souhaitables de sa mise en œuvre ?

Ces quelques exemples extraits des discours d'acteurs concernant les différences de valeurs, de motivations ou encore de définitions de termes pourtant centraux dans ce type de structures ne suffisent pas à ce stade et en tant que tel à éclairer le pourquoi une crise survient au sein de celles-ci. Nous allons alors regarder maintenant du côté d'éléments qui permettent de fonctionner collectivement, en termes de fonctionnement formel mais surtout en termes de fonctionnement informel. L'hypothèse sous-jacente consiste à considérer que l'origine de ces crises est peut-être liée, si ce n'est à des fonctionnements collectifs défailants, du moins à des fonctionnements collectifs spécifiques de ce type d'organisation.

6.4 Éléments de fonctionnement collectif ou pourquoi ça crise, piste 2 ?

6.4.1 Le fonctionnement formel

Un mot sur le fonctionnement formel mis en place dans les différents collectifs visités, bien que je choisisse de ne pas trop développer cet aspect. Ce qui m'intéresse ici est davantage lié à la dimension informelle pratiquée de manière plus ou moins consciente, ou pour le dire autrement celle qui passe le plus souvent inaperçue pour cause de quotidienneté et d'innommé.

Je repère des bases de fonctionnements communs à la plupart des collectifs structurés même si des nuances existent de l'un à l'autre. Ces communs concernent par exemple la tenue de réunions de type technique en vue de décider régulièrement quant à la gestion du quotidien. Celles-ci ont lieu en général une fois par semaine. Elles permettent de partager l'information à tous et de sonder d'éventuelles résistances à faire telle ou telle chose en fonction des propositions émises. D'autres réunions, beaucoup moins fréquentes, viennent les compléter sur un autre plan. Elles ont lieu une ou deux fois par an et prennent le nom de séminaires, de réunions de fond, d'assemblée générale suivant le contexte et la culture du groupe. Elles sont destinées à discuter et à décider des orientations, des stratégies à plus ou moins long terme et de remettre en perspective l'ensemble des actions menées. Si les premières mobilisent essentiellement l'équipe restreinte, c'est-à-dire les personnes qui travaillent au quotidien, les secondes sont parfois l'occasion d'élargir le cercle en conviant, suivant le cas, les administrateurs ou des membres dont l'implication n'est pas quotidienne. Il aurait été intéressant, au sens de révélateur de signes, de pouvoir observer des réunions du point de vue par exemple de la répartition du temps de parole, du climat des échanges ou de l'ambiance relationnelle ; ou de repérer si l'on a affaire à des paroles respectueuses ou empruntées de jugement. Je n'ai cependant pu dans le cadre de ce travail procéder à de telles observations.

Les décisions se prennent généralement au consensus ou de manière collégiale. « Et quand y avait des désaccords, ben je crois qu'en fait on, quand il y avait des désaccords ben les choses ne se

¹³⁹ Cf Annexes, Ent. N°9, p.223.

faisaient pas¹⁴⁰ ». Le vote après discussion est cependant utilisé historiquement dans certains collectifs. L'égalité salariale fait partie des principes fondamentaux de certaines structures, est recherchée sans être encore atteinte à d'autres endroits ou ne fait pas du tout partie du socle de base de fonctionnement. La pratique de la caisse commune telle que je l'ai personnellement vécue semble rester marginale. Sur cette question encore il apparaît une grande diversité de pratiques.

Concernant la répartition des responsabilités, il ressort que celle-ci s'effectue en lien avec les compétences des personnes en présence mais également en fonction de leurs envies. Ce qui est moins nommé, peut-être parce qu'il s'agit d'une évidence, c'est le lien avec les besoins de la structure.

Je ne développe pas plus sur ces aspects formels du fonctionnement de ce type de collectifs pour m'intéresser davantage aux fonctionnements informels repérés par les acteurs interrogés.

6.4.2 La dimension informelle. Des vertus de la souplesse... à ses limites

Un premier constat général s'impose. L'informel semble occuper une place importante dans le fonctionnement quotidien de ce type de structures. On le retrouve à tous les niveaux et sur tous les plans. Cet informateur le dit par exemple ainsi : « Ouais, et puis après je pense qu'il y a aussi plein d'informel, enfin oui il y a énormément d'informel. Il y a énormément d'informel... On est très différent dans l'équipe d'X, on est là pour des raisons assez différentes les uns des autres. On n'a pas tous la même culture...¹⁴¹ ». Dans cet extrait, en plus de reconnaître l'importance de la dimension informelle dans le fonctionnement de sa structure, cet informateur partage un constat de fond quant aux difficultés rencontrées en évoquant des pistes telles que la prise en compte des différences culturelles et des motivations profondes des individus à être là. Avant de poursuivre, je précise ce que j'entends par informel. Il s'agit de tout ce qui est fait par les personnes impliquées sans que cela soit nommé ou prévu par les différentes fonctions réparties. Il s'agit d'actes, de gestes, de paroles, d'attentions, mis en œuvre par les personnes dans cet environnement collectif en fonction de ce qu'elles savent des besoins des autres et des besoins de la structure. Il s'agit également au niveau collectif de tous les mécanismes, tous les rouages de fonctionnement mis en œuvre quotidiennement sans qu'ils aient été nommé ou sans que le groupe n'ait statué dessus. Cela correspond alors aux normes, aux habitudes, aux pratiques, à la culture du groupe finalement, souvent construites progressivement et sur du temps long sans qu'elles ne soient toujours explicitées. Il y a selon moi un aspect séduisant à cette possibilité d'informel qu'offre une expérimentation sociale de type autogestionnaire. Il y a là comme un espace, un interstice de résistance au tout bureaucratique, au tout codifié, tout encadré, tout règlementé qu'offre le tacite et les zones d'ombre d'un fonctionnement collectif. Il y a là quelque chose de plaisant et peut-être même de nécessaire au démarrage d'un projet de ce type, dans la mesure où cela permet de libérer beaucoup d'énergie créatrice. Dans un premier temps cet informel, qui peut parfois apparaître comme un dysfonctionnement, est aussi une manière pour chacun de mettre de l'huile dans les rouages. Nous verrons cependant qu'il comporte des limites, en particulier lorsque la bonne volonté vient à manquer, le besoin d'être relayé s'impose ou encore lors de l'absence de membres.

¹⁴⁰ Cf Annexes, Ent. N°8, p.199.

¹⁴¹ Cf Annexes, Ent. N°1, p.18.

6.4.3 Informel et prise de décision

« Une société dépourvue de compromis est une société totalitaire. Si j'avais à donner en un mot la définition d'une société libre et ouverte, ce mot serait celui de « compromis »¹⁴² ».

Je relève de l'informel au niveau du fonctionnement collectif lorsqu'un interlocuteur explique ce qui se passe lorsqu'une décision ne passe pas bien en disant : « Par contre c'est là où l'informel rentre en ligne de compte. Quand un consensus n'est pas un vrai consensus, dès la fin de la réunion, t'as des petits groupes qui se forment et qui commencent à discuter et ça va pas, donc oui revenir sur des décisions, ça nous est arrivé¹⁴³ ». Ou autre exemple quand cette interlocutrice dit : « Après, le fait d'avoir chacun des responsabilités en fonction des compétences, en fonction des envies bah faisait que, on n'était pas toujours tous, voilà, y avait forcément des moments où on prenait des décisions sans consulter absolument tout le monde, c'est logique. Mais tout ce qui était important et tout ce qui, tout ce qu'on savait être important pour les autres était discuté, et du coup c'était très instinctif parfois¹⁴⁴ ». En effet il n'est pas toujours évident de distinguer formellement ce qui relève d'une décision commune de ce qui n'en relève pas. Le principe de fonctionnement est que l'on décide ensemble de ce que l'on fait et bien sûr, c'est logique, il y a forcément des moments où on prend des décisions sans absolument consulter tout le monde. La deuxième partie de la citation évoque et vient imbriquer, à cet informel de fonctionnement, de l'informel par rapport au relationnel qui semble aussi être une caractéristique de ce type de structure.

6.4.4 Informel et relationnel

Cet informel par rapport au relationnel prend la forme pour certains acteurs d'un mélange des genres assez fréquent semble-t-il. L'un le dit ainsi, insistant sur le commun de la chose. « Mais en même temps c'est tellement banal, je pense c'est hyper enfin, dans plein d'endroits ça se passe comme ça, dans des petites structures comme ça où il y a un mélange d'affectif, d'admiration, d'engagement, de sacrifice, de tout ce qu'on veut¹⁴⁵ ». Tandis qu'une autre dit quelque chose de similaire tout en précisant le particulier au regard du général. Elle dit alors, « enfin c'est très difficile en fait je pense dans les relations de travail en général, d'arriver à trouver un, un mode de relation qui soit à la fois efficace et agréable avec les gens avec qui on bosse. Mais alors dans ce contexte là où on est super impliqué et où en fait il y a énormément de choses personnelles, politiques et affectives qui se jouent, ben du coup enfin, c'est, c'est impossible de... Ouais c'est impossible de se détacher de ça, enfin, c'est complètement imbriqué quoi¹⁴⁶ ».

6.4.5 Informel et égalité

De l'informel, il en apparaît encore autour de la notion d'égalité. Car si l'un des enjeux d'un projet autogestionnaire est de construire de l'égalité de principe, et l'on en trouve quelques exemples à travers ces entretiens (égalité politique, salariale, devant le principe d'autogestion), celle-ci se confronte en permanence au principe de réalité. Est-il alors possible de travailler avec cette notion-ci et jusqu'où ?

Si je regarde au niveau politique, avec le principe coopératif une personne/une voix

¹⁴² S. Alinsky, *Etre radical, Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Ed. Aden, 2011, [1971].

¹⁴³ Cf Annexes, Ent. N°1, p.23.

¹⁴⁴ Cf Annexes, Ent. N°11, p.259.

¹⁴⁵ Cf Annexes, Ent. N°8, p.207.

¹⁴⁶ Cf Annexes, Ent. N°11, p.267.

indépendamment du capital détenu comme tentative pour permettre à chacun de participer à la décision, qu'en disent les acteurs interrogés, comment cela se passe-t-il en pratique ? « Voilà, on décide au consensus mais est-ce qu'on a tous le même poids, est-ce qu'on a tous la même, évidemment non. On n'a pas tous le même poids, on a pas tous...[...] On n'a pas tous le même poids, on n'a pas tous la même parole, on n'a pas tous...¹⁴⁷ ». Ou cette autre qui détaille selon elle le mécanisme à l'oeuvre en disant « mais bien souvent c'est pas vraiment ça, c'est les personnes les plus influentes du groupe qui arrivent à tirer la décision, ça fonctionne généralement comme ça, sur une dizaine de personnes moi souvent ce que j'ai constaté c'était ça quand même. C'est qu'on n'a pas tous la même influence et le même impact quand on expose sa pensée et qu'on l'argumente et, et puis comment on est tenace aussi dessus ou pas hein, et puis comment on a des techniques oratoires qui permettent d'avoir le dernier mot aussi. Et donc on a plus ou moins de facilité à faire emporter la décision¹⁴⁸ ». La même actrice poursuit plus loin et sans évacuer la difficulté en disant que « l'égalité n'existe pas à ce niveau-là mais cette, faire en sorte que la bienveillance en fait du groupe et la sécurité affective permettent que chacun y trouve une place et soit entendu, en tout cas s'il a envie de prendre la parole, de s'exprimer en fait, ou de choisir¹⁴⁹ ». Même constat de la part de cet autre entretenu. « On revient sur le fait que tout le monde n'a pas le même poids, que, en fonction des décisions, en fonction du charisme, en fonction de la grande gueule aussi c'est... On n'est pas à égalité par rapport à ça¹⁵⁰ ».

Pour d'autres, tel cet informateur, la notion même d'égalité semble suspecte, bien qu'il apparaisse difficile d'en substituer une autre. Il le dit ainsi : « Après moi je me méfie de cette notion d'égalité et de l'égalité pour l'égalité, qu'est-ce que ça veut dire, est-ce qu'à un moment donné l'équité c'est pas plus pertinent et en même temps est-ce que c'est pas, c'est pas juste rassurant pour une bonne conscience que de parler d'équité ?¹⁵¹ ». Je me souviens que nous utilisions beaucoup cette notion d'équité dans mon expérience autogestionnaire. Elle allait de pair avec le traitement des difficultés au cas par cas et nous semblait une manière plus pertinente effectivement, plus juste peut-être même, de prendre en compte les inégalités de besoins, de désirs et de contributions de chacun des membres au fur et à mesure que ceux-ci apparaissaient. La difficulté vient sans doute du fait que lorsqu'il est question d'égalité, chacun entend légitimement égalité de droits mais plus rarement égalité de devoirs. Ou disons que ce corollaire pose le problème de son application, c'est-à-dire revient à se poser la question de qui veille au respect de cet aspect et avec quel type de sanction en cas de manquement ? Question qui peut susciter et cela peut s'entendre, un certain nombre de résistances dans ce type de milieu, personne n'ayant envie de jouer le rôle du flic ou du père fouettard... Encore que. Toujours est-il que derrière l'égalité de principe souvent affichée se cachent un grand nombre d'inégalités de fait. Pour mon interlocuteur, « il y a peut-être égalité à cet endroit-là, en tout cas égalité face à l'autogestion quoi, mais, mais sûrement pas égalité quant à savoir si tout le monde participe de la même manière (rires) ou pas. D'une part parce qu'on n'est pas tous au même endroit, au même niveau et d'autre part parce que même au niveau des artistes adhérents qui devraient faire le même nombre d'heures de ménage par exemple ou le même nombre d'heures d'accueil public, on sait bien que c'est pas le cas. On sait bien que c'est pas le cas¹⁵² ». Il faudrait en effet être sacrément idéaliste ou atteint de cécité profonde pour soutenir le contraire.

¹⁴⁷ Cf Annexes, Ent. N°1, p.25.

¹⁴⁸ Cf Annexes, Ent. N°7, p.181.

¹⁴⁹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.182.

¹⁵⁰ Cf Annexes, Ent. N°8, p.197.

¹⁵¹ Cf Annexes, Ent. N°5, p.147.

¹⁵² Cf Annexes, Ent. N°5, p.148.

6.4.6 Informel et répartition du pouvoir et des responsabilités

Une critique ou un constat souvent entendu lors de la survenue de crise importante au sein de collectifs structurés à visée autogestionnaire concerne l'abus de pouvoir, l'autoritarisme ou la concentration du pouvoir entre les mains d'une ou plusieurs personnes, en général leader, au détriment des autres. Sans nier ce genre de phénomène, je n'étais cependant pas entièrement convaincu que cela suffise à déclencher une crise. De plus j'avais quelques résistances à considérer une responsabilité unique à un phénomène collectif tel que celui-ci, qui s'apparente selon moi à la classique mais néanmoins répandue construction du bouc émissaire. Ce que mentionne également le même informateur. « On sait très bien, y compris tu vas toujours avoir le... Le, la personne sur tout d'un coup laquelle un certain nombre de gens du collectif vont jeter leur dévolu pour dire que c'est lui le problème (rires). Tu vois un espèce de bouc émissaire nécessaire pour se faire croire au collectif que s'il n'y avait pas ce problème là il fonctionnerait tellement bien, ce serait tellement le bonheur quoi¹⁵³ ». J'ai donc souhaité interroger les informateurs à ce sujet.

Il en ressort effectivement que le pouvoir, comme tant d'autres choses, est plutôt inégalement réparti au sein de ces groupes. Mais plus encore, qu'il est exercé de manière informelle à certains endroits et que cela peut poser problème. Pour donner quelques points de repères aux informateurs, je m'étais appuyé sur une typologie du pouvoir social trouvée dans un ouvrage de T. Fiutak¹⁵⁴. Celle-ci proposait six catégories que sont le pouvoir légitime, le pouvoir ressource, le pouvoir de référence, le pouvoir d'expertise, le pouvoir d'information et le pouvoir charismatique. Je l'ai utilisée dans quelques entretiens avant de l'abandonner parce qu'elle complexifiait la question. Qu'en disent tout de même ceux à qui j'ai posé cette question ? « Il a un pouvoir, il cumule pas mal de pouvoirs en fait puisque lui c'est le plus ancien donc voilà déjà. Il est à la source, c'est le plus expert, donc c'est le plus ressource donc au niveau ressource et information... Et puis c'est son statut aussi donc y a un cumul... Il cumule (rires). Il cumule pas mal¹⁵⁵ ». Et cette autre, « je me suis rendu compte moi, le fait qu'il y ait pas un président, ben ça met le directeur en position très forte en fait. Parce que du coup l'institution en face dit, oui mais moi il me faut un président ou il me faut un responsable ou il me faut machin etc.¹⁵⁶ ». La même poursuit ré-interrogeant la fonction de direction face à laquelle elle s'est trouvée un temps en difficulté. « Son rôle qui lui est reconnu et qui lui est assigné, c'est le contact avec les institutions mais qui n'est pas forcément de gérer tout le collectif¹⁵⁷ ». Et insiste plus loin sur cette fonction mal délimitée car selon elle, « c'est pas la même chose tu vois, les relations à l'extérieur et ce qui se gère à l'intérieur, pour moi c'est pas la même chose. Et c'est croire à la toute puissance d'une personne alors que c'est deux fonctions extrêmement différentes et c'est compliqué¹⁵⁸ ». Je retrouve exactement le même constat dans les propos d'un autre interlocuteur qui le dit ainsi : « Directeur éditorial ça veut pas dire je suis directeur d'une équipe¹⁵⁹ ». Et poursuivant, « ok il a un poids peut-être prépondérant ou un poids important dans la ligne éditoriale, mais en terme de fonctionnement, de responsabilité et d'équipe et tout ça etc. Enfin ça n'a rien à voir¹⁶⁰ ». Ce constat que je pourrais qualifier d'omniprésence, est également partagé par cet informateur qui, pour le coup, se trouve dans le type de position décrit précédemment. Il dit ainsi, « je suis salarié depuis très, très longtemps mais avec le statut particulier de co-fondateur, j'avais de toutes façons les pieds de tous les côtés on va dire. J'avais les pieds à peu près dans toutes

¹⁵³ Ibid, p.148.

¹⁵⁴ T. Fiutak, *Le médiateur dans l'arène*, op. cit., pp.132-137. Voir aussi en annexes la fiche de lecture p.303 et p. 312 pour le détail de ces catégories empruntées aux travaux de J.P.R. French et B. Raven.

¹⁵⁵ Cf Annexes, Ent. N°7, p.187.

¹⁵⁶ Cf Annexes, Ent. N°4, p.111.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Ibid., p.112.

¹⁵⁹ Cf Annexes, Ent. N°8, p.212.

¹⁶⁰ Cf Annexes, Ent. N°8, p.213.

les parties¹⁶¹ ».

Comme en témoignent certains acteurs, le constat de l'inégale répartition des responsabilités et donc de l'exercice du pouvoir peut être source de difficultés. Cela ne doit pas néanmoins faire oublier qu'à d'autres moments de l'histoire, c'est-à-dire entre deux crises, cette même inégale répartition ne semble, en apparence, déranger personne. Difficile donc de lui attribuer la responsabilité directe et entière d'un épisode de crise. Cependant l'on peut avec H. Ott définir le rôle informel de leader (qui n'a été formellement désigné par personne) dont il est question ici comme celui « *qui s'impose par son charisme et assume pouvoir et responsabilité de façon informelle*¹⁶² ». Et observer qu'en conséquences, parmi bien sûr d'autres raisons, « *les leaders et les « fondateurs » sont souvent au centre de conflits très douloureux*¹⁶³ ». Concernant alors cette notion de pouvoir, il me semble que la seule question à se poser est celle que formule cet informateur, à savoir que « le pouvoir il est inhérent, du coup c'est comment il est, plutôt comment il est questionné, partagé, comment il est ré-approprié, de façon à ce que, plus quelque part il est partagé et moins, du coup, enfin moins il serait sensé poser de, enfin pas de problèmes mais en tous cas... Mais c'est pas en le niant ou en l'ignorant qu'on va fonctionner¹⁶⁴ ». C'est ce qu'en dit également H. Ott. « *Le pouvoir caractérise en fait toute vie en groupe : dès l'instant où plusieurs personnes agissent ensemble, il y a nécessairement un enjeu de pouvoir; car il y a des décisions à prendre. Et si je nie cela, si je refuse d'organiser l'exercice du pouvoir, alors celui-ci sera nécessairement exercé par quelqu'un, mais de façon caché*¹⁶⁵ ». Il poursuit en expliquant que de nombreux conflits de groupes sont des conflits de pouvoir, liés à de mauvaises définitions des responsabilités, qui amènent les personnes à s'affronter sur le contour de leur rôle informel et non sur celui de leur rôle prescrit. Et ajoute qu'à « *l'exercice du pouvoir est associé le sentiment de puissance, de toute-puissance et d'impuissance : la puissance nous vient du pouvoir que nous pouvons exercer*¹⁶⁶ », ce qui, en termes spinozistes, se dit pouvoir d'affecter. Et ainsi « *c'est probablement l'arrière-plan affectif lié à l'exercice du pouvoir qui le rend si ambigu*¹⁶⁷ ». Je pourrais ajouter avec A. Matheron que cette ambiguïté naît peut-être du fait qu'au fond, « *le pouvoir politique est [toujours] la confiscation par les dirigeants de la puissance collective de leurs sujets*¹⁶⁸ », et qu'en dernière instance, ceux-ci ne peuvent jamais complètement et définitivement s'en départir¹⁶⁹.

Pour conclure provisoirement sur cette notion d'informel, il apparaît qu'elle occupe une place importante dans ce type de collectif et cela à différents niveaux. Dans une certaine mesure cela est relativement confortable en tant que cela permet une grande souplesse d'action à peu de frais administrativo-bureaucratique, manière en passant de résister à la contagion ambiante. Pourtant dans le temps long, les limites d'un tel fonctionnement, incluant un déséquilibre important entre formel et informel, semblent se faire sentir. En effet, lorsque les désaccords surviennent ou lors de l'absence d'un des membres qui s'était auto-responsabilisé sur une tâche, vers qui se retourner ? Sur quel accord antérieur s'appuyer ? La place est alors grande pour que s'immiscent quantité de dérives. C'est un peu le sens du propos de cet informateur lorsqu'il dit « de mettre un cadre, de mettre, c'est une manière, je pense, de minorer les... De pas les supprimer mais de donner moins d'importance à ce qui est de l'ordre de l'informel, ce qui est de l'ordre des registres peut-être de manipulation, de prises de pouvoir, c'est en visibilisant des trucs qu'on évite, enfin on évite, en tous

¹⁶¹ Cf Annexes, Ent. N°10, p.242.

¹⁶² H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op. cit., p.124.

¹⁶³ Ibid., p.124.

¹⁶⁴ Cf Annexes, Ent. N°8, p.214.

¹⁶⁵ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op. cit., p.123.

¹⁶⁶ Ibid., p.123.

¹⁶⁷ Ibid., p.123.

¹⁶⁸ A. Matheron, *Individu et communauté chez Spinoza*, Ed. de Minuit, 1988.

¹⁶⁹ En référence au « je maintiens toujours le droit naturel » de Spinoza, dans F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, Seuil, 2013, p.165.

cas on fait que ce qui est de l'ordre d'autres registres prend moins d'importance je pense¹⁷⁰ ».

En guise de perspective et pour illustrer cette tension entre le formel et l'informel, je reprends ici ce qu'en écrit H. Ott qui a, à partir d'une très longue expérience de terrain des situations conflictuelles incluant la dimension culturelle, produit un certain nombre de réflexions relatives à ce thème. Dans son ouvrage co-écrit avec K. H. Bittl, H. Ott¹⁷¹ opère la distinction entre ce qui relève du fonctionnel et ce qui relève de l'opérationnel au sein d'un groupe. « À côté du « fonctionnel », quasi universel, qui permet d'assumer les besoins d'un groupe dans la durée, existe « l'opérationnel », c'est ce qui distingue un groupe d'un autre, à savoir ses activités spécifiques. Le fonctionnel est au service du projet, des activités spécifiques (opérationnelles), des « politiques », des orientations fondamentales¹⁷² ». Pour dépasser les clivages classiques (séparation hommes/femmes, décideurs/exécutants) produits par la prise en compte orientée de ses deux dimensions, il propose de « faire en sorte que toute personne ait une responsabilité fonctionnelle et une responsabilité opérationnelle. Ainsi les deux dimensions sont assumées et en confrontation permanente chez chaque personne¹⁷³ ». Plus concrètement, une responsabilité fonctionnelle octroie à l'individu un champ de pouvoir bien précis tandis qu'une responsabilité opérationnelle lui permet de participer aux orientations. L'auteur poursuit ensuite en expliquant que les groupes en fonction de leur culture vont se disperser entre deux approches en tension. L'une collectiviste, se centre sur l'organisation, le respect des formes, la permanence et la justice et tend à ramener toute activité à un cadre administratif-normatif. Cette approche est dans le contrôle a priori. Tandis qu'à l'opposé, l'autre tendance, que l'auteur nomme celle des libéraux-individualiste, mise davantage sur la spontanéité, le respect du sens, l'innovation et la liberté. Ce faisant les groupes qui se retrouvent sur ce versant cherchent « à limiter au maximum l'administratif sous prétexte qu'il enrayer la dynamique individuelle des activités¹⁷⁴ ». On retrouve il me semble cette tension dans les propos de cet acteur lorsqu'il évoque l'autogestion en disant : « Qui dit autogestion dit mettre en place un cadre, enfin moi en tout cas c'est, c'est comme ça que je le vois et je pense qu'on est quelques uns à le voir comme ça. Là où autogestion évoque pour beaucoup l'absence de cadre. Et c'est cette tension qui fait que je continue à dire que c'est un souhait en fait que ce soit en autogestion¹⁷⁵ ».

Au regard de cet apport qui permet de décrire les besoins d'un groupe en termes de besoins opérationnels et de besoins fonctionnels, il apparaît que la dimension informelle a plus souvent à voir avec ces derniers. Il semble moins fréquent d'entreprendre ou de réussir à s'entendre, c'est-à-dire de construire en commun le cadre, sur ce que recouvre et sur les limites de telle ou telle fonction occupée, que de s'entendre sur quoi faire ?

Il y a, semble-t-il, à cet endroit, une réelle difficulté que révèlent ces entretiens. A-t-elle une origine culturelle ? Est-elle liée à des personnalités particulières, à des manières d'habiter le rôle de leader ? Comment interroge-t-elle la responsabilité de ces leaders, des directions en place... Et celle des suiveurs ? Bien que n'ayant pas de réponse à ces questions, relever cette difficulté particulière concernant l'organisation et le partage des responsabilités fonctionnelles m'amène à relever d'autres types de difficultés que fait émerger la tentative de pratique autogestionnaire ; points chauds ou zones de frottements qui pourraient potentiellement être à l'origine de ses phases de crise. Quelles sont-elles ?

¹⁷⁰ Cf Annexes, Ent. N°8, p.200.

¹⁷¹ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op. cit..

¹⁷² Ibid., p. 117.

¹⁷³ Ibid., p.117.

¹⁷⁴ Ibid.,p.118.

¹⁷⁵ Cf Annexes, Ent. N°6, p.162.

6.5 Des difficultés dans la pratique autogestionnaire ou pourquoi ça crise, piste 3 ?

La lecture de ces entretiens fait apparaître en effet un certain nombre de difficultés dont les individus et les groupes ont à tenir compte. Où se situent-elles d'après les acteurs interrogés ?

6.5.1 L'égalité comme a priori ?

Je reviens sur la difficulté de créer de l'égalité, politique entre autre, évoquée plus haut à partir du très grand nombre d'inégalités existant entre les individus en présence. La tentative de créer de l'égalité par principe en opposition aux inégalités réelles demeure en pratique une tâche difficile et probablement sans fin. Elle s'appuie sur la considération éthique pourrait-on dire, qui consiste à dire qu'un être humain vaut un être humain, tandis que dans le même temps il nous faut aussi reconnaître que nous ne sommes pas égaux en puissance d'agir, en puissance de désirer. L'extrait relativement long qui suit, me semble représenter une illustration de ce que peut-être concrètement la complexité du terrain en lien avec cette contradiction théorique. Car si « la répartition des bénéfices, bon évidemment bénéfices financiers aussi, c'est assez facile, salaire égal, bon ça va, au taux horaire près¹⁷⁶ » semble pouvoir se régler sans trop de difficultés, il n'en est pas forcément de même lorsque l'on approche des décisions plus sensibles, de celles qui touchent par exemple au cœur de métier. « Et là, là c'est plus compliqué parce que peut-être qu'établir l'égalité sur tous les points qu'on a abordé jusqu'à présent passe encore. En revanche l'égalité devant les livres, c'est un peu plus compliqué. D'abord parce que tout le monde n'a pas fait les mêmes études ou n'a pas mis le même, le même investissement dans... L'acquisition de compétences linguistiques, disciplinaires... Et que donc on se retrouve devant un livre c'est pas facile à dire, oui ça c'est intéressant, oui en vérité ça c'est novateur, non ça c'est déjà vu dix fois, et la pente qui consiste à dire, ça me plait on le publie plutôt que c'est important on le publie, c'est inédit on le publie, elle est, elle est difficile à, à, c'est une pente à laquelle il est difficile de résister. Ajoutons même encore un autre point qui est, qui est encore plus compliqué c'est... Est-ce qu'on publie, jusqu'où on va dans la décision de publier un livre au mépris de sa rentabilité ? Son importance idéologique, jusqu'à quel point on la considère... On, considère qu'elle vient avant, voilà. Et jusqu'à quel point on considère que le risque à prendre... Jusqu'à quel point on considère qu'il faut prendre un risque d'autant plus élevé que l'importance de ce livre pour des raisons politiques, intellectuelles elle est telle, qu'on prend ce risque. Ou au contraire, réduire voilà, donc je suis, peut-être c'est pas, c'est pas très clair mais je pense qu'on comprend, on comprend les variables, comment, comment elles s'enchaînent d'accord, comment elles se, comment elles se pondèrent, voilà. Ça, établir un équilibre dans une maison d'édition c'est très difficile... Les gens n'ont pas le même âge, les gens n'ont pas lu le même nombre de livres, les gens n'ont pas le même investissement, la même curiosité, la, la même assurance, d'accord. Un directeur de collection il a forcément, quand il vient avec ses propositions, un, un comment dire, un peu plus de poids dans la décision que les membres, les membres de, de, en l'occurrence... Pardon. Un directeur de collection a plus de poids dans une décision qu'un correcteur, qu'un chargé de communication, qu'un graphiste etc., d'accord. Mais pas tous les titres, d'accord. Mais, majoritairement on va dire que, plus les gens sont âgés, plus ils ont de compétences, plus ils ont passé de temps à réfléchir sur les raisons pour lesquelles ils votent tel ou tel livre, plus ils vont peser dans la décision face à celui qui va passer moins de temps, qui s'y connaît moins, qui a moins d'intérêt etc. Donc ça veut dire que, cette espèce de, d'inégalité structurelle dans l'affrontement à la décision qui va peser le plus dans la ligne éditoriale, ça a été le plus difficile¹⁷⁷ ». Ainsi dans un groupe, ce qui est désigné sous le terme de *pouvoir*, s'apparente

¹⁷⁶ Cf Annexes, Ent. N°10, p.240.

¹⁷⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.241.

généralement au *pouvoir décider*. Voilà pour l'interne pourrait-on dire, pour le précaire équilibre à construire et à reconstruire en permanence, parce que de fait, il n'est pas donné. Il s'agit bien à ce titre de positionnement politique derrière les choix de fonctionnement.

Mais la même question se pose aussi vis-à-vis de l'extérieur. Comment alors construire de l'égalité en termes de possibilité de répartition, de l'inégale reconnaissance que renvoie le monde extérieur aux membres du groupe, et à certains plus qu'à d'autres, presque malgré eux ? Une des pistes, exposée par ce même acteur, consiste, « quand les compétences reconnues et donc la reconnaissance potentielle de leur utilisation sont divergentes¹⁷⁸ », à faire de telle sorte que, il le dit ainsi, « je vois pas d'autres manières de retrouver de l'égalité dans un collectif, que de faire en sorte que chacun s'applique à ce que, autant que possible, tout le monde récolte les bénéfiques collectifs, y compris de ceux qui sont accélérés, améliorés et beaucoup plus reconnus par le monde extérieur¹⁷⁹ ». Faire en sorte par exemple, en tant que personne identifiée par l'extérieur comme moteur de la structure, de rappeler régulièrement que la production, dont la qualité est reconnue, est bien issue du travail coopératif d'un groupe et non du fait d'un seul individu, aussi investi et compétent soit-il. Il n'est toutefois pas garanti que cette tentative de surmonter la difficulté soit efficace car les représentations et le système culturel dans lequel nous baignons, fondés en terme de gouvernementalité sur la croyance à la nécessaire hiérarchie, ont la peau dure. « La plupart des conseillers, amis, plus ou moins collaborateurs, qui ont été... Très vite qui m'ont dit, mais tu vois, t'as crée une chose qu'était impossible. Tu as participé à installer des croyances qui sont des croyances qui en vérité sont absurdes et c'est ça qui, qu'a explosé. C'est... Presque, on m'a presque dit, c'est l'illusion d'une organisation démocratique, l'illusion d'une organisation autogestionnaire qui a explosé. Il a fallu que je lutte contre ça. [...] je suis désolé c'est pas parce que pendant une année et demi il y a eu une crise et que les deux dernières années ça n'a pas marché qu'il faut oublier que c'est cette modalité d'organisation qui a produit le catalogue qu'est là aujourd'hui. Ce catalogue-là, c'est la production de cette soi-disant illusion d'autogestion, illusion d'auto-organisation, illusion etc., etc., collective¹⁸⁰ ».

6.5.2 Un renouvellement permanent

Une autre difficulté mentionnée est en lien avec le phénomène souvent observé dans ces groupes, de renouvellement permanent et peu maîtrisable des personnes. Il y a « toujours cet espèce de renouvellement permanent que tu maîtrises absolument pas, qu'à l'air de se faire de soi¹⁸¹ ». De nombreuses personnes effectivement viennent, s'engagent un temps puis repartent vers de nouveaux horizons. Ce qui pose la difficulté de la continuité, en particulier du projet politique, le ce pour quoi l'on s'est crée, et de la transmission de l'histoire. Et il s'avère que « c'est pas un exercice facile la transmission de cette historicité, de cette histoire et de cette... Eminemment politique du, du projet qu'on considère en tout cas pour les plus anciens de l'histoire. C'est pas d'une évidence remarquable, et redoutable à transmettre¹⁸² ». On retrouve là la notion d'archéological à laquelle fait référence J. Oury dans l'entretien intitulé *l'invisible*¹⁸³, qui représente ce terreau, cet humus, ce déjà-là que rencontre la personne qui rejoint un projet existant et dont les signes subtils se situent au niveau de l'ambiance, de pratiques culturelles et de rites du groupe sans qu'ils soient explicités. L'archéological témoigne de ce fait de quelque chose qui ne se donne pas directement à voir, ce qui entraîne de grandes différences d'appréhension en fonction des sensibilités de chacun.

¹⁷⁸ Cf Annexes, Ent. N°10, p.249.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Cf Annexes, Ent. N°10, p.248.

¹⁸¹ Cf Annexes, Ent. N°5, p.141.

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ J. Oury, op. cit., et cf annexes, fiche de lecture n°7.

Et l'on touche là à un problème qui pourrait être exprimé sous la forme d'une question telle que, comment maintenir de la continuité dans le changement ? Ou pour le dire autrement, comment rendre prégnant, pour ceux qui rejoignent, le fait que ce qui *est* ne sort pas de nulle part, sans tomber malgré tout dans un conservatisme forcené ?

6.5.3 L'urgent et l'important

La distinction entre l'urgent et l'important semble également poser des difficultés. Pas tant sur le constat car comme le dit cet informateur, « les grandes décisions sont rarement les décisions urgentes ou que les décisions urgentes sont rarement des grandes décisions. Je pense que c'est un peu vrai¹⁸⁴ ». Mais davantage dans la capacité de prendre du recul au quotidien tandis que nombreux sont ceux qui se sentent submergés par l'activité ou le travail. Ce que dit cet informateur à propos de la nécessité de travailler sur le cadre lorsque l'on tente de pratiquer l'autogestion et qui s'applique de la même manière à cet aspect, à savoir faire preuve « de vigilance, mais bon quand on a le nez dans le guidon¹⁸⁵ »... Ce qui est le cas de nombre de projets de ce type. Et la réponse à la question de se donner les moyens de conserver un peu de distance d'avec son engagement ne semble pas aller de soi.

6.5.4 Poser du cadre

Pour poursuivre avec cet informateur, la principale difficulté rencontrée a été selon lui de réussir à poser du cadre. « Pour moi si on ne repose pas, si on ne pose pas le cadre, si on ne questionne pas le cadre de façon régulière, à voir qu'est-ce qui marche pas, qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qu'on a à en dire les uns, les unes, les autres, qui vivons là-dedans, on va droit dans le mur¹⁸⁶ ». Constat qui peut sembler évident mais qui permet de poser la question suivante : qui a alors, dans un tel contexte, intérêt à résister à ce travail sur la définition d'un cadre commun, et pourquoi ? D'où viennent ces résistances et quels sont les intérêts cachés derrière ce constat semblent être des questions à mettre au travail et qu'il apparaît nécessaire de soulever lorsque l'on souhaite faire collectif un peu durablement.

6.5.5 Comment fait-on les choses ?

Il me semble que l'on peut envisager de rapprocher de cette difficulté concernant la définition du cadre, celle évoquée par une autre informatrice à propos du comment on fait les choses. Elle le dit ainsi, « on arrive à se dire ensemble qu'on a envie de faire ça, on a le même projet, les mêmes, les mêmes implications ça c'est pas le plus difficile mais avoir la même... Ouais les mêmes possibilités de fermer les yeux sur certaines choses ou de, d'activer certains réseaux ou certains trucs quoi enfin, ça c'est autre chose enfin, hum. C'est, c'est pas du détail quoi, c'est des choses importantes, la manière dont on fait les choses et ça, enfin c'est ce qui a, c'est ce qui a vraiment posé problème quoi, hum¹⁸⁷ ». Constatation que je faisais également au regard de mon expérience en disant que si l'on avait été souvent capable de s'entendre sur « quoi faire », nous avions été régulièrement en difficulté pour définir, de manière commune, le « comment le faire ». Et commencé de ce fait à accumuler des insatisfactions, que bien entendu l'on a rangé avec les autres

¹⁸⁴ Cf Annexes, Ent. N°1, p.22.

¹⁸⁵ Cf Annexes, Ent. N°8, p.199.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

sous le tapis.

6.5.6 Que garantit la rotation des places ?

Sur un autre registre, la volonté de ne pas s'appuyer sur un statut pour travailler plus horizontalement pose la question de la rotation des personnes à ces places. « On se posait un peu la question de faire la frontière entre ce qui relevait des statuts et ce qui relevait des hommes¹⁸⁸ ». Là encore, si en théorie les membres du groupe peuvent facilement tomber d'accord sur un tel choix, sa mise en œuvre pratique s'avère plus difficile à réaliser. Et ceci pour des raisons très simples. « C'est lourd...¹⁸⁹ ». « C'est compliqué, ça prend du temps, ça coûte des sous de façon pas négligeable¹⁹⁰ ». Dans cet exemple, la mise en œuvre fut finalement réalisée après quinze années de fonctionnement, pour partie par souci de cohérence vis-à-vis du discours tenu vers l'extérieur, pour partie pour se rassurer, d'une certaine manière, en interne. Et pouvoir répondre à la question, « c'est induit parce qu'il est PDG ou c'est induit parce que c'est lui¹⁹¹ », sans pour autant nier que d'une personne à l'autre, la fonction ne sera pas incarnée de la même manière. Il en ressort dans cet exemple et d'après mon informateur que cela leur a « largement permis de vérifier que le PDG en tant que PDG, il avait strictement aucune importance entre nous, dans notre fonctionnement, dans notre fonctionnement interne. Et qu'effectivement ce qui pouvait être prédominant c'était les fonctionnements humains¹⁹² ».

Si avec la question du statut des personnes on touche peut-être à des questions de reconnaissance symbolique ou de prestige mais plus sûrement à des questions de responsabilités juridiques, quand la même question est appliquée aux fonctions, cela amène à évoquer les choix faits concernant la polyvalence et la spécialisation. Sans s'étendre sur cet aspect, je remarque que les groupes qui durent dans le temps sont plus souvent ceux qui acceptent une certaine dose de spécialisation tout en étant relativement polyvalent sur des tâches secondaires. C'est là où d'après moi sont à prendre en compte des notions de compétences et de complémentarité, qui bien comprises, permettent, pour un temps au moins, à un groupe de gagner collectivement en puissance.

6.5.7 Des droits et des devoirs

De manière certes un peu provocatrice, j'ai questionné mes interlocuteurs en affirmant que lorsque l'on est responsable dans ce type de structures, on a des devoirs mais pas de droits. Je portais l'intuition de ce ressenti à partir de mon expérience personnelle mais aussi à partir d'échanges avec d'autres acteurs impliqués. Les réponses obtenues tantôt infirment, tantôt confirment celle-ci, allant parfois plus loin que ma proposition de départ à travers la re-traduction d'icelle.

Ainsi j'obtiens par exemple cette réponse presque théorique ou idéale, à la logique irréfutable. « C'est parce que tu t'impliques dans ces devoirs-là que tu peux recouvrir tous tes droits¹⁹³ ». Il s'agit en quelque sorte du rappel du principe fondamental. Ou celle-ci dans laquelle la personne interrogée commence par réfuter mon affirmation avant de nuancer, en pointant une difficulté, par l'apport d'observations tirées de son expérience. « Je crois que tu as et des droits et des devoirs, alors c'est pas des positions faciles parce que souvent, comme tout, ça c'est, c'est

¹⁸⁸ Cf Annexes, Ent. N°1, p.15.

¹⁸⁹ Ibid., p.16.

¹⁹⁰ Ibid.

¹⁹¹ Ibid., p.15.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Cf Annexes, Ent. N°6, p.175.

terrible quoi, la manière dont c'est ancré culturellement dans nos schémas de pensée quoi. Et à partir du moment où même si on les élit, ces fameux représentants et cette fameuse collégiale, ils sont souvent le point de fixation, parce qu'ils vont représenter soi-disant l'autorité, parce qu'ils vont soi-disant avoir le pouvoir, et tout ce genre de conneries j'ai envie de dire. Vont, vont constituer des points de focalisation à des endroits de certaines acrimonies, de certaines frustrations¹⁹⁴ ». Pour une autre, l'affirmation résonne davantage et l'amène à décrire son vécu. « Donc c'est assez étrange mais en fait plus t'en fait et plus on attend que tu en fasses en fait et, et ça devient quelque chose de normal, c'est une attente qui s'inscrit en fait puisque tu l'as donnée donc voilà. Donc du coup c'est offert ad vitam et en plus on est en droit de te le réclamer¹⁹⁵ ». Elle poursuit plus loin en disant que « ça peut être reproché, c'est-à-dire à un moment donné le fait de ne pas vouloir faire à la place de, et de vouloir laisser la décision à l'autre et de mettre en place des instances, des moments de discussions, des moments d'échanges pour permettre une décision collective, ça peut même être perçu par c'est quoi cette branleuse en fait. C'est parce qu'elle veut pas le faire à ma place¹⁹⁶ ». Dans la même veine, celui-ci partage son sentiment quant à cette proposition en la reformulant de façon plus radicale. « Ça m'évoque que, non seulement la situation exacte, que j'ai vécu mais, presque c'est, c'est une version, je vais te donner la version même outrancière de ça. C'est-à-dire que oui on a des devoirs et même on a que des devoirs, on n'a pas de droits mais même on n'a pas, non seulement on n'a pas de droits mais on a, moins de droits que les autres. Il m'a semblé à un moment donné que j'étais devenu ou mon temps, pas mon corps évidemment, mais mon temps était devenu propriété collective, voilà. Ça veut dire que la hauteur de, de, ce que je devais n'avait pas de fin, pas de fin, voilà. Mon temps était devenu propriété collective. Donc effectivement c'est une manière d'illustrer, de manière encore plus claire la question quoi¹⁹⁷ ». Enfin, deux autres interlocuteurs axent leur réponse davantage sur des pistes pour tenter de sortir de ce schéma qui ne leur est pas inconnu. L'un évoque une solution au niveau collectif en disant, « je reviens un peu, je me répète mais du coup sur la question du cadre effectivement¹⁹⁸ ». Autrement dit la mise en place de règles et de limites explicites en lieu et place des habitudes implicites. L'autre, après avoir exemplifié la proposition à partir de son expérience, décrit¹⁹⁹ les conséquences en fonction de telle ou telle attitude adoptée (se faire « cartonner » ou renouer avec la confiance). La piste ici se situe à un niveau individuel et consiste essentiellement à être capable de dire aux autres. Dire son impuissance, ses limites, dire la possibilité de s'être trompé, autrement dit, se reconnaître pour être reconnu à un niveau humain plutôt que s'arc-bouter et se réfugier derrière sa fonction.

6.5.8 La répartition des bénéfices symboliques

La question de la répartition des bénéfices symboliques n'est pas une piste que j'avais envisagé de prime abord. Pour autant, à la réflexion celle-ci m'apparaît intéressante à relever en termes de difficultés rencontrées dans la pratique collective, à condition de situer son niveau de pertinence. En effet, il me semble que cette question ne se présente pas ou peu à des groupes qui démarrent, qui se créent en se lançant dans une activité quelle qu'elle soit. Mais elle se pose ou pourra se poser, en revanche, à des groupes qui vont tenir et continuer à exister dans la durée, et cela d'autant plus qu'ils auront acquis au fil du temps une forme de notoriété, c'est-à-dire une certaine reconnaissance provenant de l'extérieur liée aux activités menées. Ce qui par parenthèse est difficilement prévisible et peu maîtrisable. Reconnaissance donc qui ne touchera pas alors

¹⁹⁴ Cf Annexes, Ent. N°5, p.148.

¹⁹⁵ Cf Annexes, Ent. N°7, p.188.

¹⁹⁶ Ibid.

¹⁹⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.250.

¹⁹⁸ Cf Annexes, Ent. N°8, p.212.

¹⁹⁹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.119-120.

identiquement et également chacun des membres du groupe. À ce jeu et presque fatalement, certains se voient plus exposés que d'autres. Ce qui n'est pas toujours un problème car bien que l'on en ait tous besoin, je peux penser également que chacun n'y aspire pas au même degré et sans doute pas au même moment ni sous les mêmes formes non plus.

Cependant, l'extérieur renvoie quelque chose de positif que le groupe doit traiter et l'extérieur aime souvent personnifier. D'où l'émergence possible de réelles difficultés comme le relate cet acteur quand il explique qu'« ensuite la chose la plus difficile, c'est les bénéfices symboliques, voilà. Comment est-ce qu'on contrôle la répartition des bénéfices symboliques et là je pense c'est la chose qui a été la plus difficile, c'est la chose qui a, qui nous a fait probablement, qui est à l'origine de la crise quoi, voilà²⁰⁰ ».

6.5.9 Des non-dits

La lecture de ces entretiens donnent à voir parfois, certes plus rarement, des paroles moins convenues. Sur la question des non-dits par exemple. Le phénomène est ainsi repéré par certains acteurs tel que celui-ci. « Il y a quand même un truc qui va ressortir, qui ressort fortement, enfin là je peux le dire d'autant mieux qu'il y a quelqu'un, il y a un gars, un autre gars encore qu'est venu l'année dernière faire un genre d'audit qu'on avait choisi, accepté... Et donc il a ressorti plein de choses, plein de mots, plein de concepts mais quand même le plus gros, le truc qui sortait en premier, c'est les non-dits. Voilà, donc... Donc oui, on fonctionne, bon gré, mal gré, mais on fonctionne avec un certain nombre de non-dits, donc de choses qui sont plus ou moins traitées, plus ou moins pas traitées²⁰¹ ». Pour autant selon le même, ces mêmes non-dits ont participé à leur manière de la pérennité du collectif. Ainsi lorsque je l'interrogeais sur les modalités qui permettent à un groupe de ce type de durer, de franchir les étapes, il avait cette réponse : « je pense que, une de nos manières de franchir les étapes et ça c'est vrai aussi bien, je sais pas si c'est une bonne manière ou si elle est pleinement satisfaisante, en tout cas elle nous a permis dans notre histoire de franchir pas mal d'étapes. Donc que ce soit ici dans le collectif ou que ce soit dans X, c'est aussi de s'accommoder d'un certain nombre de non-dits et d'insatisfactions... De pas forcément essayer de toutes les résoudre...²⁰² ». Et plus loin, « même si ça crée des difficultés, des rancœurs ou des insatisfactions personnelles momentanées, même du momentané un peu durable... Ça fait partie de ce qui nous a permis aussi de passer pas mal d'étapes²⁰³ ». Ce qui confirmerait ce passage des *Journaux intimes* de Baudelaire, repris par JC Passeron, cité par J-F Bayart²⁰⁴ : « *Le monde ne marche que par le malentendu. C'est par le malentendu que tout le monde s'accorde. Car si, par malheur, on se comprenait, on ne pourrait jamais s'accorder*²⁰⁵ ». Ce qui vaut ici pour le monde ne vaudrait-il pas a fortiori pour un groupe ?

La problématique des non-dits est donc ambiguë. L'ancien adage nous rappelle que toute vérité n'est pas nécessairement bonne à dire, en écho sans doute à « l'honnête dissimulation », expression du XVIIe siècle que rappelle J-F Bayart²⁰⁶. Il semble que le fait de refuser ou d'être dans l'incapacité de nommer un certain nombre de choses permet à la fois de poursuivre l'aventure collective et participe à la fois potentiellement de la crise à venir, c'est-à-dire du remplissage du vase qui, une fois plein et plus que plein (représentez-vous la fragile peau qui contient le liquide

²⁰⁰ Cf Annexes, Ent. N°10, p.240.

²⁰¹ Cf Annexes, Ent. N°1, p.27.

²⁰² Cf Annexes, Ent. N°1, p.28.

²⁰³ Ibid.

²⁰⁴ J-F Bayart, *Le plan cul, ethnologie d'une pratique sexuelle*, Fayard, 2014, p.83.

²⁰⁵ « Mon cœur mis à nu », fragment LXXVII, cité par JC Passeron, *Le Raisonnement sociologique. Un espace non popérien de l'argumentation*, Paris, Albin Michel, 2006 [1991], p.20.

²⁰⁶ J-F Bayart, *Le plan cul*, op. cit., p.82-83, en référence à Torquato Accetto, *De L'honnête dissimulation*, Lagrasse, Verdier, 1990, p.42.

paradoxalement plus haut que le bord) ne nécessitera qu'une goutte pour déborder abondamment, sans que l'on ne sache plus ni comment, ni pourquoi nous en sommes arrivés là.

6.5.10 L'intergénérationnel

Pour illustrer un peu, si je prends l'exemple de l'intergénérationnel dans un collectif autogéré. À la question qu'en penses-tu ? la plupart des informateurs en pensent beaucoup de bien. Complémentarité, enrichissement mutuel... Cela n'aurait, à première vue, que des avantages et je constate qu'il est difficile pour les acteurs de dire que cela peut aussi poser problème. Pourtant, cet enrichissement réel qu'offre plus généralement toute diversité n'est pas sans provoquer un certain nombre de frottements, un certain nombre de potentiels clivages. Face à telle proposition de reprise en direction collégiale, les plus jeunes de l'équipe sont d'accord tandis que les plus anciens sont plus que réservés²⁰⁷. De même que les entretiens 2 et 3 disent des choses de ces difficultés en terme de faire ensemble lorsque l'on n'est pas de la même génération (la même chose pouvant sans doute être dite à propos de la culture). « Et puis tu vois c'était le conflit entre les vieux, les jeunes, tout ça²⁰⁸ ». Puis, « nous on avait cinquante ans et eux ils avaient trente ans. Ca fait une différence de génération incroyable. Et du coup... Voilà c'était pas possible de se voir en dehors du boulot quoi²⁰⁹ ». Difficulté que l'on peut étendre aussi d'une certaine manière à l'ancienneté, c'est-à-dire au temps passé par une personne dans un collectif. Je trouve cette idée derrière les propos de cette actrice, bien qu'elle évoque alors davantage le phénomène de renouvellement dans un collectif en lien avec le manque de réciprocité, quand elle dit qu'il y a « un espèce de, comment dire, oui de sang neuf qui arrive donc ça redonne un nouveau souffle, et puis les anciens s'en vont, parce que de toutes façons il y a des conflits ou il y a machin²¹⁰ ». Conflit en l'occurrence vis-à-vis de la personne responsable de la structure, compétente et indéboulonnable en apparence.

6.5.11 Non-dits et prise de décision. Qui tranche ?

En ce qui concerne les prises de décision, je repère aussi quelques éléments intéressants, de ce point de vue des non-dits, dans le discours de certains acteurs. Je note toutefois que ceux-ci sont assez rarement exprimés. Ainsi par rapport à la prise de décision au consensus, celui-ci explique que « c'est pas mal. Des fois c'est pas facile à gérer parce que, ça pète voilà. Chacun dit sa position après pour, la prise de décision elle n'est pas facile à prendre. Il y a des gens qui ne sont pas d'accord ou il y a des gens qui ne disent rien²¹¹ ». Lorsque je lui demande ce qu'il se passe quand ils ne trouvent pas d'accord, il me répond en riant « ben, on prend quand même la décision même s'il y a des gens qui ne sont pas d'accord, voilà²¹² ». Et quand, poursuivant, je lui demande qui est ce « on » ? Réponse : « Ben, deux, trois personnes », toujours les mêmes. « Ils sont plus... Charismatiques et qui sont plus, qui prennent plus de, de poids dans la structure²¹³ ». Tout cela est dit très tranquillement, très calmement, comme s'il s'agissait d'une évidence. Sauf que très peu parmi les personnes interrogées tiennent ce type de discours et présentent les choses de cette manière. Je note, et c'est en cela que je le trouve intéressant, qu'il émane d'une personne qui n'est pas particulièrement causante et qui ne fait pas partie des deux, trois personnes évoquées. Une voix plus

²⁰⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.252.

²⁰⁸ Cf Annexes, Ent. N°3, p.94.

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Cf Annexes, Ent. N°4, p.107.

²¹¹ Cf Annexes, Ent. N°3, p.71-72.

²¹² Ibid.

²¹³ Ibid.

rare en quelque sorte, qui dit des choses que d'autres voix ne disent pas, quand bien même ces dernières ne seraient pas complètement dupes de ce phénomène. L'extrait qui suit par exemple, en témoigne. « Voilà, mais on sait très bien aussi que c'est pas forcément, voilà, qu'il peut y avoir des zones d'ombre, que c'est pas parce que quelqu'un ne dit rien à ce moment-là qu'il en pense pas moins non plus²¹⁴ ». Et la question qui me vient alors est : qu'est-ce que ça fait au groupe ?

À titre d'illustration de ce questionnement, j'insère ici un texte en lien avec ce qui précède, c'est-à-dire autour des non-dits et de la prise de décision, que m'avait évoqué l'intervention d'une responsable d'un café associatif au sujet de son fonctionnement. Il s'agit d'une réflexion de l'acteur que je suis par ailleurs, confronté à la difficulté d'assumer certaines contradictions dans sa pratique.

Dans ce type de structure, ici un café associatif, on cherche à fonctionner au consensus... On essaie de transmettre le maximum d'informations pour que le plus grand nombre puisse se faire sa propre idée et le cas échéant puisse s'exprimer et décider. Mais qu'est-ce que l'on fait lorsque l'on n'arrive pas au consensus et qu'un malheureux principe de réalité nous rattrape ? Qu'est-ce que l'on fait quand il faut finalement prendre une décision alors que l'on n'est pas au bout du processus, à savoir dans ce cas, acheter telle ou telle bière, sachant que la plus éthique est aussi celle que l'on jettera autant qu'on la vendra (au secours, ça mousse trop...) ? Combien seront en mesure de comprendre à l'instant T de la prise de décision les tenants et les aboutissants de la situation ? À savoir, la tension par exemple entre l'image de la structure que l'on défend (un café écologique, éthique etc.) et la nécessité de vendre des bières plus que l'on en jette afin de ne pas compromettre la fragile économie de celle-ci ; et donc de ne pas compromettre la possibilité à venir d'améliorer certaines choses (le choix des bières par exemple). Qui arbitre dans ces moments-là, entre l'éthique de la conviction (on ne lâche rien sur les valeurs) et l'éthique de la responsabilité (faire les concessions qui nous paraissent nécessaires) ?

Quelqu'un le fait. Souvent une personne leader dans le projet, ou une qui possède plus de compétences que la moyenne, ou une autre qui vit plus intensément son engagement dans la structure que la plupart, ou encore une qui a la confiance de la majorité du groupe. Au fond peu importe qui, ce qui compte ici, c'est que quelqu'un le fait. Quelqu'un tranche et de fait engage le groupe ou le collectif.

Parfois la décision est bonne, parfois non. Parfois elle est provisoire, parfois elle dure. Ce n'est pas cela qui m'apparaît réellement problématique. Non, la source du conflit larvé derrière ce type de fonctionnement ne me semble pas tant liée à la qualité de la décision prise qu'à la manière dont cette décision a été prise ou plus précisément n'a pas été prise, collectivement parlant. C'est à dire qu'il n'y a pas eu accord du groupe pour dire, déléguer, permettre à cette personne d'agir.

Celle-ci l'a fait, parce qu'objectivement il fallait trancher, décider quelque chose, mais dans ce cas elle le fait à ses risques et périls pourrait-on dire. À un premier niveau, si la décision est bonne, il ne se passera peut-être pas grand chose. Si en revanche la décision s'avère mauvaise, cette personne risque de se retrouver seule à en porter la responsabilité. Sauf que ce n'est pas tout à fait juste puisque cette décision engage tout de même le groupe malgré lui. Mais à un second niveau et indépendamment de la qualité de la décision, ce type de pratique risque de nourrir du ressentiment, de la rancœur, des non-dits entre les individus. Finalement un tel agissement laisse apparaître qu'au fond on n'est pas tous égaux, que la parole d'untel a, in fine, plus de poids que celle de tel autre. Qu'est-ce que cela révèle au groupe ?

Dans une perspective de recherche de fonctionnement autogéré, j'ai le sentiment que

²¹⁴ Cf Annexes, Ent. N°1, p.23.

quelque soit le groupe et quelque soit son projet, ce genre de situation arrive un jour ou l'autre. On n'est pas d'accord, il faut trancher.. Que faire ? Existe-t-il une possibilité pour l'individu d'exercer son droit de véto pour ce type de décision ? Qui « lâche » la décision ? Sont-ce toujours les mêmes ? N'est-il pas possible de convenir de nos divergences et de prendre ainsi « une décision unanime non uniforme »²¹⁵ ? Une décision du type, nous sommes d'accord pour reconnaître que sur cette question nous sommes en désaccord, afin de prévenir le risque d'exclusion de la partie minoritaire.

J'ai l'intuition que dans ces situations le groupe aurait tout à gagner à reconnaître ce qui est déjà là en vue de le transformer progressivement. Reconnaître lucidement qu'effectivement à certains endroits on n'est pas tous égaux, que la parole de certains a, en certaines circonstances, plus d'influence que celle de tel autre. Nommer les faits, pas nécessairement pour les entériner, mais pour les rendre visibles. Pour être capable de dire et reconnaître où sont nos limites sur la voie d'un fonctionnement plus démocratique. Pour moi, la question est davantage comment s'empare-t-on collectivement du problème en tentant de le définir, en recherchant ses origines, plutôt que de se réveiller un matin en se disant que tout serait plus simple si untel qui prend beaucoup de place partait ou ne faisait plus parti du groupe.

Manifestement jusqu'ici, je ne me retrouve ni dans la posture du puriste, ni dans celle de l'idéaliste²¹⁶. Je me sens plus proche de la quête, parfois vaine je le reconnais, d'un possible compromis. D'un accord ponctuel ou de circonstance, mauvais par définition, mais qui peut permettre d'une certaine manière de poursuivre ensemble la route en direction des finalités que le groupe s'est fixé.

Enfin, pour clore ce relevé des difficultés que peut rencontrer sur sa route un collectif autogéré, je retiens l'idée de la non-permanence des envies, qui nous amène indirectement à questionner le rôle de leaders dans ce type de structures.

6.5.12 Le désir évolue... Réflexions sur le rôle de leaders

La difficulté suivante est nommée sous la forme d'une question par cette actrice. « Mais... Ce qu'est, ce qui a été très fort, c'est cette idée de... De vitrine d'une certaine façon qui est on est, on travaille dans une structure qui essaie d'être autogestionnaire, qui essaie de travailler de manière collective et à un moment, ben quand il y en a un qui n'a plus du tout les mêmes envies que les autres, même si les autres ont pas tous les mêmes envies... Bah comment on fait quoi ?²¹⁷ ». Comment fait-on en effet sachant que, pour préciser la situation, celui qui n'a plus les mêmes envie que les autres dans ce cas, est le même qui jouait jusqu'ici le rôle de leader dans ce groupe.

Ici, il faudrait au moins dire deux choses. L'une concernant ce rôle informel de leader que l'on retrouve souvent dans ce type de structure. L'autre à propos de l'inflexion du désir de celui-ci, poursuivie dans d'autres directions. Ce qui va suivre à propos du leader s'appuie sur les travaux d'H. Ott et de K-H Bittl²¹⁸. Il ressort de ceux-ci que ce rôle informel (comme tous les rôles informels d'ailleurs²¹⁹) se construit à la croisée de besoins du groupe et de peurs de la personne qui l'assume. Ainsi l'hypothèse est la suivante, le leader répond à la fois à un besoin du groupe, dans ce cas un besoin d'orientation, et à la fois à ses propres peurs. Et quelles peurs peuvent conduire un individu à

²¹⁵ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op.cit., p.121.

²¹⁶ “L'idéaliste a les mains propres... Mais il n'a pas de mains”, attribué à Charles Péguy.

²¹⁷ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

²¹⁸ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op.cit.

²¹⁹ À titre d'exemple, le clown, le sage, le contre-leader, le pro-leader, le conciliateur, le père, la mère, etc.

courir systématiquement devant les autres, à avoir toujours une idée ou une proposition d'avance, à souvent en porter davantage que la plupart des autres membres ? Probablement la peur du contrôle. Peur du contrôle qui viendrait frustrer son besoin d'autonomie et qui le conduirait in fine à se montrer lui-même contrôlant²²⁰. Ce qui peut le pousser par exemple à effectivement avoir un temps d'avance sur ses collègues en terme de propositions, afin de ne pas avoir à subir celles des autres membres du groupe. Cela lui évite certes d'avoir à discuter des propositions des autres (et ainsi il a le sentiment d'échapper au contrôle), mais qui en conséquence impose tacitement aux autres de discuter essentiellement de ses propositions. Ce qui peut aussi, pour les mêmes raisons, le pousser à résister à la mise en place d'un cadre formel, limitant précisément ses fonctions.

Je ne développe pas plus ici sur ce thème qui mériterait cependant davantage pour dire un mot sur l'inflexion du désir dans des nouvelles directions, évoquée dans l'extrait.

La référence est cette fois un ouvrage de F. Lordon²²¹. Dans celui-ci, il désigne le désir-maître comme celui de la personne qui désire faire quelque chose qui nécessite d'être plusieurs. La première difficulté a consisté à « enrôler » d'autres personnes, sous des modalités spécifiques, ici une démarche autogestionnaire, pour poursuivre ce désir. L'extrait indique un cas me semble-t-il dans lequel des personnes ayant adhéré, donc s'étant conformé aux règles du jeu proposé, les ont, avec le temps, suffisamment intégré par leur implication et la construction d'habitudes, qu'ils ne peuvent plus céder sur ce qui remettrait en cause profondément le sens même de leur engagement, à savoir ici par exemple, la négociation collective autour d'une envie exprimée et non la tentative de passage en force, relatée dans l'entretien correspondant²²², au nom de l'efficacité certes mais finalement au détriment de la relation.

Cette première lecture détaillée du contenu des matériaux récoltés sur le terrain m'a conduit à proposer trois pistes et leurs déclinaisons respectives, comme trois entrées possibles pour tenter d'éclairer la question du pourquoi ça crise dans ces collectifs structurés à visée autogestionnaire. Je les ai nommées respectivement, « éléments de l'écosystème autogestionnaire », « éléments de fonctionnement collectif » et « des difficultés dans la pratique autogestionnaire ». Je vais maintenant poursuivre l'analyse en rendant compte, toujours d'après les acteurs interrogés, de comment ça crise dans ces mêmes structures. Pour cela, je m'appuie sur les quatre axes qui sous-tendent ma grille d'entretien, à savoir les questions suivantes : que s'est-il passé ? Qu'avez-vous ressenti ? Qu'en avez-vous compris ? Et qu'est-ce que ça a produit ?

6.6 Que s'est-il passé ? Description et premiers éléments d'analyse

Il n'est pas aisé de rendre compte de la diversité des situations relatées par les différents acteurs. Chaque cas est naturellement un cas particulier comportant des éléments contextuels et structurels qui lui sont propres. Cependant un certain nombre de communs sont repérables. Pour commencer, je m'appuie principalement sur l'un des entretiens pour essayer de dérouler un fil, avant de revenir à une lecture plus croisée qui ré-intègre d'autres paroles.

²²⁰ Pour une typologie de ces besoins, frustrations ou peurs fondamentales et mécanismes de défense, voir H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op. cit., p.62-63.

²²¹ F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, op. cit., cf annexes, fiche de lecture n°4.

²²² Cf Annexes, Ent. N°11, p.256.

6.6.1 La dimension complexe... Des choses entremêlées

L'entremêlement des choses lorsque les crises surviennent fait partie notamment des éléments de commun que l'on trouve dans ces récits. « Et la fin de... Mon salariat là-bas a été une crise assez violente, une crise politique, une crise personnelle et une crise... Par conflit du travail aussi quoi²²³ ». Et encore, « c'est des enjeux qui sont transversaux quoi, enfin, ça peut concerner énormément de, énormément de points²²⁴ ». Il semble que ce soit effectivement une constante. C'est-à-dire que quand la crise est là, il est difficile de savoir par où l'attraper. Tout se mêle ou plus exactement tout semble mêlé. L'élément déclencheur, sans nier son importance, ne suffit généralement pas à expliquer le déferlement qui s'en suit.

6.6.2 Des envies différentes

« Je pense que ce qui est, ce qui a été, chez X en tous cas très difficile à gérer, c'est le fait qu'on ait tous des envies très différentes. [...] Mais... Finalement c'est en, en terme de pouvoir quoi enfin, y a des choses qui... Où, où en fait on, pour quoi on fait ça quoi²²⁵ ». Que des individus aient des envies différentes semblent a priori une chose saine, c'est le contraire qui serait étonnant. Mais le groupe est-il à même d'accepter ces différences ou cherchent-ils à les minimiser et à les étouffer ? La question du pouvoir qui est nommé là, renvoie au rapport de forces alors en présence ainsi qu'elle pose la question des limites et de la répartition des différentes fonctions assumées dans le groupe. Que se passe-t-il ensuite ?

6.6.3 Des divergences plus visibles... Un événement qui ne passe pas... La constitution des camps

« Et à un moment, les enjeux pour lui [leader/fondateur] ont été différents des enjeux qui restaient des enjeux partagés par tous les autres, même si on avait chacun des interprétations, des envies, des, enfin voilà on n'était pas non plus, on faisait pas bloc et c'était pas... C'était pas quelque chose de, de, de très homogène mais en face y a eu une sorte de rupture justement dans la manière d'envisager ce projet là quoi²²⁶ ». Des visions stratégiques divergentes apparaissent ou s'affirment, qui produisent des conflits d'intérêts. Ceux-ci risquent de remettre en cause l'existant et en cela font rupture d'avec ce qui était ; d'autant plus qu'une pression s'installe autour de ces nouveaux enjeux. « Enfin moi je l'ai vécu comme ça, j'ai eu l'impression à un moment qu'il fallait rentrer dans un moule... Plus rationnel, plus apte à...[...] A rentrer dans des enjeux intellectuels et parisiens et des choses que nous, enfin en tous cas que moi je, qui m'intéresse absolument pas et qui, et qui, que je trouvais pas du tout essentiel dans ce projet-là, enfin en tous cas à mon échelle²²⁷ ». Le sentiment d'être contraint vient se coupler à ce qui semble être un désaccord de fond quand aux stratégies à poursuivre ou non.

6.6.4 Des moments repérants

« Je sais pas, mais y a deux choses pour moi qu'ont été assez nettes. Y a un moment où en fait... Le directeur de X toujours aujourd'hui, a eu un gros besoin de faire avancer le projet plus

²²³ Cf Annexes, Ent. N°11, p.256.

²²⁴ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

²²⁵ Cf Annexes, Ent. N°11, p.259.

²²⁶ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

²²⁷ Ibid.

vite. Il a voulu accélérer des choses et puis partir dans une direction et puis il a eu, voilà, il y a eu une envie personnelle de son côté²²⁸ ». Ici est rendu compte des signes d'un premier changement par rapport à ce qui semblait établi. « Et de l'autre côté il y a eu aussi du coup les petits cons en question qui... Se, se sont pas... Se sont un peu autonomisés quoi. C'est-à-dire qu'il y a eu un moment où lui était pas trop présent, beaucoup à P., beaucoup pour son livre, beaucoup... Et il a un peu lâché les rênes, qu'il avait pas, enfin, pas totalement mais, il s'est beaucoup absenté, donc il y a beaucoup de décisions qu'ont été prises sans lui²²⁹ ». Ce passage vient d'abord rappeler que tout est toujours en mouvement. Il souligne aussi le fait que, la nature ayant horreur du vide, un retrait quel qu'il soit sera nécessairement comblé. La place ne restera pas déserte longtemps. Ce qui se produit néanmoins ne vient pas de nulle part, et ne peut être que l'effet de ce qui a précédé. En ce sens, ce qui est découle nécessairement de ce qui a été, nous verrons qu'il s'agit-là d'un point fondamental de la pensée spinoziste (enchaînement des causes et des effets ou déterminisme causal). Ainsi, « c'était aussi le résultat de ce qui s'était passé avant quoi donc en gros bah on s'approprie des choses, on a envie de les faire bien, donc c'est logique qu'on arrive à ce truc-là. Sauf que en faisant ça il y a des décisions qui ont été prises et qui lui ont pas plu à lui²³⁰ ». Ce que cela produit chez la personne évoquée, difficile de le dire, disons une peur de perdre le contrôle. Peur de perdre l'oeuvre commune avec laquelle cependant il avait été fait corps, peur de se sentir dépossédé (perdre le bébé) ainsi qu'un autre informateur l'évoque²³¹, qu'en sais-je ? Mais ce que l'on peut dire, c'est ce que cela produit ? C'est-à-dire une tentative ferme de reprise en main, qui vient en contradiction avec les valeurs prônées et communiquées, autour desquelles malgré tout, les personnes s'étaient associées... Et quand bien même celles-ci n'étaient pas incarnées au quotidien.

6.6.5 Une question de temporalité, le bon moment

Alors le marasme commence et le conflit se durcit. Ce qui n'était que désaccord devient profond conflit d'intérêt. Ce qui était jusqu'ici admis ou supporté bon gré, mal gré, ne passe plus du tout. Et concomitamment des interrogations de fond émergent, « mais enfin pourquoi on ferait ça et puis, et puis ça n'a pas de sens, et puis on va pas continuer à dire qu'on travaille comme ça alors que, en fait ben t'es un directeur à qui on doit obéir enfin, voilà²³² », en même temps qu'une coalition se met en place. « C'est arrivé à un moment où on était tous un peu prêt à dire, non là on va pas faire ça enfin, ça va pas se passer de cette manière-là quoi. Et je sais pas si... Ben on était mûr (rires)²³³ ». Et comment mûrit-on au sein d'un tel groupe ? Avec le temps manifestement, je veux dire sur un temps relativement long qui permet l'acquisition de compétences et la construction de nouvelles attitudes, c'est que « le collectif il était stable, du coup c'est aussi on prend des habitudes de travail et de la confiance²³⁴ ». Ce que cette actrice confirme sous forme d'étonnement. « Mais ce qu'est fou c'est que c'est le processus, enfin c'est le fait de travailler ensemble de cette manière-là qui a créé ça. Enfin je veux dire... D'une certaine façon c'est parce que, parce qu'on arrivait justement à travailler ensemble et à, et à être dans des choses très collectives qu'en fait, bah sans le directeur finalement, qu'en fait on a été capable à ce moment-là de dire ben non là, ça correspond plus du tout à ce qu'on veut faire. Donc c'était assez, ouais c'était assez surprenant...²³⁵ ».

La prise de conscience quant à cette nouvelle puissance d'agir semble surprendre dans un

²²⁸ Cf Annexes, Ent. N°11, p.265.

²²⁹ Ibid.

²³⁰ Ibid.

²³¹ Cf Annexes, Ent. N°8, p.201.

²³² Cf Annexes, Ent. N°11, p.266.

²³³ Ibid.

²³⁴ Cf Annexes, Ent. N°8, p.201.

²³⁵ Cf Annexes, Ent. N°11, p.266.

premier temps. Mais je note qu'elle se fait également au détriment ou en opposition à l'un des membres (sans le directeur finalement), qui représente désormais l'obstacle à dépasser, le frein qui empêche d'aller vers un fonctionnement plus cohérent avec la finalité autogestionnaire. Ainsi la possibilité de l'exclusion naît et se développe chez certains des membres.

6.6.6 Sentiment d'exclusion et conflit d'identité

À ce stade, le conflit d'intérêt, aussi important soit-il, s'est déjà transformé en conflit d'identité, en conflit de personne²³⁶. « On avait vraiment l'impression qu'on était vraiment nié quoi. Ils voulaient plus du tout travailler avec nous et même plus nous parler, c'était ahhhh, [...] enfin voilà c'est une négation de nous quoi²³⁷ ». « Comme si on n'existait plus [...]. C'était horrible (rires)²³⁸ ». Ce qu'explique aussi cette informatrice dans l'extrait qui suit. « Et, et ça s'est passé de manière très violente en fait parce que, il y a eu une sorte de, en gros si tu, si tu reconnais plus, c'est une phrase qu'a été dite à ce moment-là, si tu reconnais plus le logo qu'il y a sur le t-shirt faut enlever le t-shirt. Sauf que bah le logo il n'était pas obligé de changer quoi ou il n'était pas obligé de, d'aller dans ce sens-là, il n'était pas obligé d'évoluer de cette manière-là²³⁹ ». La même poursuit plus loin en disant, « Et puis d'un coup c'est devenu, voilà, ça s'est installé doucement et puis d'un coup c'est devenu une espèce de crise énorme où en gros il fallait, il fallait dire est-ce qu'on se reconnaît, est-ce qu'on se reconnaît pas²⁴⁰ ». Ce sentiment d'exclusion est également évoqué en creux, c'est-à-dire par comparaison entre son expérience du moment et celle passée, par cet autre informateur quand il dit « Ça veut dire moi je n'ai plus ressenti cette espèce de, d'expulsion, que j'ai pu ressentir au moment où il y a eu la crise²⁴¹ ». Sentiment qui naît de la mise en lien de paroles prononcées et qui touchent, dont il me fait part sur le même mode de la comparaison quand il précise, « et puis de se retrouver en face de gens qui nous disaient pas, mais vous êtes des, des, des nuls, enfin, on n'a pas envie de travailler, au contraire, on a été très bien accueilli à X²⁴² ». Des mots durs, qui au-delà de ce qu'ils nomment, disent probablement aussi autre chose, y compris de celui qui les prononce. L'éclairage suivant s'appuie sur une intervention d'Eric Dacheux²⁴³ dans le cadre de ce séminaire²⁴⁴. Intervention dont je retiens le fait que la communication est toujours liée à l'identité. Lorsque je communique, à la fois je construis et je mets en jeu mon identité. Ce qui soulève tout de suite différents problèmes tel que les questions relatives aux identités multiples dont je suis composé ou le fait que l'on nomme souvent, au sein d'une structure, problème de communication des choses qui relèvent davantage de problèmes d'identité et qui ré-interroge en partie le décalage existant entre ce que l'on fait et ce pourquoi l'on s'est créé. Je retiens également le fait que communiquer est presque toujours différent de se comprendre et que c'est, d'une certaine façon, « normal ». Il y aurait sans doute quelque chose à creuser de ce côté, à partir de l'analyse sémantique de discours d'acteurs en de telles situations. Néanmoins, ce travail-ci ne prolongera pas cette piste.

Par ailleurs je constate que ce type de conflit, de personnes/d'identité, présente la triste caractéristique d'être extrêmement violent à vivre pour les personnes qu'il concerne. « Ouais, très,

²³⁶ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op.cit. pp.55-56.

²³⁷ Cf Annexes, Ent. N°3, p.91.

²³⁸ Ibid.

²³⁹ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

²⁴⁰ Cf Annexes, Ent. N°11, p.261.

²⁴¹ Cf Annexes, Ent. N°2, p.49.

²⁴² Cf Annexes, Ent. N°2, p.48.

²⁴³ E. Dacheux est professeur des universités à l'université B. Pascal de Clermont-Ferrand. Il travaille sur les sciences de l'information et de la communication, en particulier dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

²⁴⁴ Séminaire Itinérant Acteurs Entrepreneurs Sociaux (SIAES), 2012-2015.

très violent, très, très violent²⁴⁵ ». Comment les acteurs interrogés parlent-ils de cette dimension du conflit ?

6.6.7 Des conflits violents

La plupart des acteurs avec lesquels je me suis entretenu ont mentionné un ressenti de grande violence en évoquant les crises traversées. Pour ne prendre qu'un exemple, je cite cette informatrice parce que, selon moi, son témoignage, rend compte également d'une forme de complexité à cet endroit. Ainsi elle dit d'abord, « il y a eu des réunions très, très violentes avec des mots très durs, avec des cris, des hurlements, des... [...], enfin il y a eu des réunions super violentes où, ouais des gens médusés et, enfin et ça se comprend tout à fait mais... Moi je, enfin je, c'est pas quelque chose qui m'agresse tout de suite quoi, après quand j'y repense je trouve ça horrible etc.²⁴⁶ ». Il me semble assez aisé et peu discutable dans ce cas de repérer à quoi elle fait allusion lorsqu'elle évoque la violence. L'image en effet, vient assez vite, cris, hurlements, mots très durs... Ailleurs est évoquée une table qui vole. Mais cette informatrice poursuit et explique qu'« en même temps ces réunions-là étaient pas forcément toujours les plus violentes et... Et y a eu des fois où en fait il y avait des trucs très, la réunion par exemple avec tous les directeurs de collection, on a entendu des choses mais complètement incroyable et en fait, c'était très plat et les gens parlaient de façon super cordiale, y avait pas du tout, on aurait pu, enfin des personnes extérieures qu'auraient pas eu le son auraient pu se dire, oh mais c'est bien leur réunion, c'est vachement sympa, ils se parlent ils se sourient c'est, mais moi j'étais atterrée quoi, j'étais atterrée... Et en fait c'était vachement, enfin ouais c'était hyper violent, c'était hyper violent ce qu'on a entendu, c'était, c'était atroce quoi, mais... Du coup, je, je sais pas, j'ai vachement de mal en fait à faire le lien entre, enfin le lien, à distinguer ce qui est acceptable, ce qui l'est pas, ce qui est bénéfique, ce qui l'est pas entre justement une certaine franchise qui parfois peut-être violente et... Et une manière d'arrondir les angles et, et de... Je, je, c'est pas une question que j'ai résolu quoi. Et... J'ai fait aussi beaucoup de réunion dans d'autres boulots où rien n'est dit quoi. Où rien n'est dit parce que justement les, les gens essaient de pas le montrer ce désir-là et cette viol., enfin voilà, où en fait comme on n'a pas envie que ça, enfin que ça, de s'engager ben du coup on n'est pas ouais tout reste très plat, très bien, très, enfin, du coup ça sert à rien. Enfin c'est aussi super ennuyeux et ça, enfin... Donc je sais pas... Je sais pas. Je sais pas enfin je sais pas si, si c'est quelque chose qu'on peut éviter, je sais pas si c'est quelque chose qui est nécessaire.²⁴⁷ ». L'extrait est sans doute long mais dit assez bien qu'il existe plusieurs modalités d'expression de la violence. Et il suggère combien nous sommes socialement déterminés à refuser tel mode d'expression tandis que nous acceptons la plupart du temps tel autre. Comment dans une situation, nous repérons aisément et jugeons telle attitude violente alors que, bien que clairement ressentie, il semble plus difficile de qualifier de violente telle autre attitude. C'est ce que tente de démontrer O. Clerc²⁴⁸ en distinguant ce qu'il nomme la violence du tigre de celle de l'araignée. La première faisant référence à une violence directe, explosive, évidente et à chaud quand la seconde, moins visible, serait de nature indirecte, implosive, cachée et à froid, entre autres caractéristiques. Et le lent processus d'euphémisation de la violence dans nos sociétés conduit effectivement à considérer plus désirables certaines formes indirectes plutôt que d'autres plus directes, voire à réserver exclusivement à l'État l'usage de certaines formes. Cet auteur oppose ainsi de manière caricaturale certes, mais pour les besoins de sa démonstration, « l'araignée

²⁴⁵ Cf Annexes, Ent. N°3, p.91..

²⁴⁶ Cf Annexes, Ent. N°11, p.267.

²⁴⁷ Cf Annexes, Ent. N°11, p.267.

²⁴⁸ O. Clerc, *Le tigre et l'araignée, les deux visages de la violence*, Ed. Jouvence, 2004, voir tableau comparatif des caractéristiques de la violence du tigre et de celles de l'araignée, p.59.

institutionnelle » au « tigre des banlieues²⁴⁹ ». Autrement dit, si la violence est inhérente au désir et que celle-ci ne s'exprime que dans l'interrelation, effectivement, des mises en forme différentes de l'expression de cette violence font des différences. Entre se battre physiquement et s'insulter, il y a déjà une énorme évolution. C'est d'ailleurs l'hypothèse de M. Mauss concernant l'interprétation du phénomène de don/contre-don dans les sociétés a-État, lu par F. Lordon²⁵⁰ comme « *une sorte d'acte civilisationnel affirmant le caractère antisocial du prendre brut et posant, au travers du don, le recevoir comme seule modalité possible de l'acquisition de choses* ». C'est encore que « *cette « stratégie » civilisationnelle de substitution, ou de déplacement, qui soustrait au désirs pronateurs leurs objets les plus immédiats, réalise par là-même une gigantesque opération de sublimation sociale par laquelle les pulsions les plus brutes du conatus sont détournées de leurs menées potentiellement violentes, et métamorphosées en élans agonistiques, pas moins intenses, mais bien canalisés dans des formes de lutte instituées par le groupe lui-même, qui en contrôle les règles, les sanctions et les récompenses*²⁵¹ ». La violence potentielle est donc toujours là, puisque liée d'une certaine manière au désir de l'individu, mais elle pourra alors s'exprimer dans des formes plus acceptables socialement... Et dans le meilleur des cas, dans des choses constructives. Ce qui reste un enjeu pour toutes sociétés et donc pour n'importe quel groupe ou collectif.

6.6.8 Situations de « passage en force »

En guise de signes annonciateurs de crise, je relève dans les propos des acteurs quelque chose qui dans le monde sportif, en particulier dans les sports collectifs, se nomme « passage en force ». Je l'illustre en citant quelques passages. Ainsi cet acteur l'exprime de la manière suivante. « Des gens qui disent bon bah on passe, ils veulent le faire, ils le font... Et on va le faire avec eux, on l'a fait... Mais c'est vrai que ça crée aussi probablement des fractures²⁵² ». Et le même poursuivant évoque les conséquences d'une telle pratique, « Oui, ça crée des fragilités c'est clair, ça crée des fragilités relationnelles²⁵³ ». Autre exemple relaté par un autre acteur qui explique : « Ça c'est le samedi, en gros c'est, tout le monde semble d'accord là-dessus, il y a des refus, il y a des divergences de principe, en tous cas on va pas le mettre en application tout de suite. Samedi. Dimanche matin, alors qu'on devait parler d'autres choses, il y avait un ordre du jour, le directeur éditorial, bon, au fait je reviens sur le truc d'hier, alors on fait quoi ? On avance comme ça ?²⁵⁴ ». Et de raconter lui aussi les conséquences à plus ou moins long terme d'une telle attitude, en tous cas de préciser comment, lui, a entendu et réagi face à cette situation, à savoir, « c'était plus possible, en gros là c'était vraiment, de toutes façons, ça va fonctionner comme ça, vous êtes pas d'accord, vous vous cassez²⁵⁵ ». De nombreux éléments en interaction sont sans doute à intégrer pour comprendre comment ce genre de situation arrive, situation qui alors prend plus la forme d'un ultimatum que d'une décision collective et qui par suite produit beaucoup de frustrations. « Oui mais c'est normal, on passe son temps à être en train de, d'avoir des choses qui créent de la fragilité et puis d'autres qui créent du resserrement, enfin de la consolidation. Et on est, on oscille entre ces différents moments²⁵⁶ » me dit l'acteur du début. C'est très énergétique comme il le dit plus loin. Ces choses-là sont en perpétuel mouvement et il en est de même de la notion de confiance.

²⁴⁹ Ibid., pp.142-144.

²⁵⁰ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, Ed. Seuil, 2013, pp.158-159, en référence à M. Mauss, « Essai sur le don », *Sociologie et anthropologie*, [1950], Ed. Puf, « Quadrige », 1997.

²⁵¹ Ibid.

²⁵² Cf Annexes, Ent. N°2, p.37.

²⁵³ Ibid.

²⁵⁴ Cf Annexes, Ent. N°8, p.207.

²⁵⁵ Ibid.

²⁵⁶ Cf Annexes, Ent. N°2, p.37.

6.6.9 Confiance/défiance... Des ressentis communs ?

J'ai effectivement questionné mes interlocuteurs afin de savoir ce que la notion de confiance leur inspirait. Dans leur grande majorité, ceux-ci considèrent la confiance, étymologiquement foi en quelque chose, en quelqu'un, indispensable pour mener ce type de projet à visée autogestionnaire. C'est dire que lorsque celle-ci est mise à mal, et c'est le cas semble-t-il lorsqu'une crise éclate, il est très difficile de poursuivre l'aventure ensemble. La confiance est de ce point de vue au cœur du système relationnel du groupe. Tant qu'elle est présente et partagée par les membres d'un groupe, elle permet certainement de passer sur un grand nombre de ratés ou de dysfonctionnements. Mais quand, à travers la crise, elle est remise en question, tous, d'une certaine manière, le ressentent et en font les frais. « C'est peut-être le seul truc sur lequel on serait d'accord c'est que la confiance elle a été rompu et totalement rompu²⁵⁷ » me dit ainsi cet informateur.

J'arrête ici ce relevé d'éléments d'explication produits par les acteurs interrogés à propos de ce qu'il s'est passé lors de la ou des crises vécues pour m'intéresser à ce que ceux-ci ont ressenti, corporellement d'abord, en vivant ces épisodes.

6.7 Qu'avez-vous ressenti ?

L'expérience de la crise marque les individus concernés de manière profonde. Qu'ils sortent vainqueurs ou vaincus d'un conflit de ce type, tous les protagonistes y laissent des plumes pour le dire trivialement. En effet, tous les informateurs interrogés sans exception ont exprimé des ressentis douloureux à propos des épisodes de crise traversés. Pour certains, cela s'est même traduit par des maladies, c'est-à-dire par des affections corporelles, illustration singulière de la profondeur du trouble vécu.

6.7.1 Maux et ressentis de souffrance

Celui-ci me dit par exemple que « c'était très... Très douloureux, un des moments les plus douloureux de ma vie, pour ce qui me concerne²⁵⁸ ». Et son collègue de renchérir (l'entretien était mené avec deux acteurs en même temps), « blessé oui, oui, très, oui, oui, A l'a dit, ça a été très, très dur²⁵⁹ ». Et plus loin encore, le même, « anéanti oui... Oui, oui²⁶⁰ ». Je note que le vocabulaire employé est particulier, les mots sont très forts, à la mesure sans doute des blessures ressenties. Et ceci bien que nous soyons presque six ans après les événements relatés. Celle-ci aussi, qui plusieurs années après me dit, « Ah ben moi j'allais, j'allais chez X, j'avais mal au bide. Chez Y j'avais mal au bide et, et je, même maintenant je dois aller encore chercher du courrier, ben je recule tout le temps avant d'aller le chercher parce que, je, y a une super... C'est hyper violent quoi, ça a été hyper violent en fait²⁶¹ ». La même exprime plus loin son sentiment, expliquant que « les gens ont une haine, du coup c'est ça c'est que ça devient de la haine et c'est terrible. Ça devient, c'est pas juste on s'en va et c'est fini, c'est, c'est, ça devient de la haine²⁶² ». Celle-ci encore, qui se remémorant son court passage dans une de ces structures en phase de post-crise, précise en invoquant aussi l'une de

²⁵⁷ Cf Annexes, Ent. N°8, p.214.

²⁵⁸ Cf Annexes, Ent. N°2, p.39.

²⁵⁹ Cf Annexes, Ent. N°2, p.47.

²⁶⁰ Ibid.

²⁶¹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.116.

²⁶² Cf Annexes, Ent. N°4, p.117.

ses collègues qu'elles ont « toutes les deux eu la nuque bloquée²⁶³ ».

6.7.2 Des ambiances délétères

Un autre informateur revient sur l'ambiance qui régnait alors, selon lui, dans la structure durant cette période. « Mais voilà, du coup je reviens, un quotidien très, très dur et puis aussi, de plus en plus dur et vraiment des trucs de harcèlement qui vont hyper loin, enfin des trucs glauques, harcèlements, menaces, chantage tout ce qu'on veut et puis aussi une prise de conscience de, je reviens du coup...²⁶⁴ ». Et poursuivant, « Voilà. Donc après ça a été huit mois, c'était huit mois là de... Vraiment d'horreur²⁶⁵ », « les huit derniers mois... Notamment avec le truc où, où on l'aurait expulsé du collectif là, les huit derniers ça a été atroce²⁶⁶ ». Là encore le vocabulaire employé en dit long sur l'intensité des blessures et de la souffrance ressentie. Le même lâche aussi ce sombre constat emprunt d'une tristesse certaine, « On s'est, on s'est vraiment, on s'est fait avoir en toute beauté quoi²⁶⁷ ». Tristesse mais pas que, car pratiquement deux ans après l'épisode relaté, il me fait part de son ressenti en ces termes : « Après j'ai de la, j'ai de la colère²⁶⁸ ».

6.7.3 Des affections corporelles

Une autre actrice m'explique encore comment elle a personnellement été touchée durant de grosses crises qu'elle a traversé avec sa structure. Manière également de rappeler combien le corps parle dans ce moments-là. Elle commence ainsi. « Et du coup là ouais la crise a été humainement super dure, super dure à vivre on va dire²⁶⁹ ». En conséquence de quoi « je me suis recentrée moi pour résister et pour survivre parce que du coup ça met à mal et ça met, ça met réellement en souffrance et du coup, enfin, ça met en danger quoi, personnellement en fait²⁷⁰ ». Je me demande de quoi il peut s'agir, car les mots choisis là aussi sont lourds. C'est alors qu'elle m'explique. « On porte les licenciements et la crise, là bon j'ai une bonne hernie discale et j'ai fini alité pendant huit mois. Donc ça s'est terminé par une opération et puis, parce que je somatise bien, moi je voilà, je réponds bien. Et, et la dernière, bon il y a eu des problèmes physiques aussi ça s'est terminé par un AVC. Et, alors là pour le coup c'est du déni total de moi-même quoi²⁷¹ ». De fait, je comprends mieux ce qu'elle entendait par « mise en danger personnellement » à l'aune de ces précisions. Et ensuite ? « Et, et après bah c'est un travail sur soi en fait pour retrouver une confiance en soi qui permet de plus être déstabilisée par les attaques des autres en fait. Et ne plus servir de réceptacle, aussi. La poubelle quoi²⁷² ». Bien que les ressentis soient « affaire personnelle », dans la mesure où chacun est responsable de ce qu'il ressent, il me semble que l'on peut tout de même imaginer le niveau de violence atteint, à travers les affections corporelles décrites et, encore une fois, les mots employés.

Je donne encore une dernière illustration de ces ressentis de souffrance que relatent les informateurs, assortis de leur cortège d'affections corporelles. À la question qu'est-ce que tu as ressenti dans ces moments de crise, celui-ci me dit : « Donc, pour répondre à ta question, qu'est-ce qui se passe à ce moment-là ? ... Vraiment c'est terrible. C'est-à-dire c'est, c'est, c'est une déception

²⁶³ Cf Annexes, Ent. N°9, p.223.

²⁶⁴ Cf Annexes, Ent. N°8, p.209.

²⁶⁵ Cf Annexes, Ent. N°8, p.203.

²⁶⁶ Cf Annexes, Ent. N°8, p.208.

²⁶⁷ Cf Annexes, Ent. N°8, p.207.

²⁶⁸ Cf Annexes, Ent. N°8, p.210.

²⁶⁹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.183.

²⁷⁰ Ibid.

²⁷¹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.184.

²⁷² Cf Annexes, Ent. N°7, p.185.

qui est une déception existentielle terrible. C'est... Même encore maintenant je, je, je, je sais même pas comment j'ai fait pour tenir le coup... Vraiment. Humainement je sais pas comment j'ai fait. Je sais pas. Le départ, j'ai travaillé jusqu'à cent heures par semaine. Je, je, je, je courrais du matin au soir, je, j'ai perdu huit kilos en six mois...²⁷³ ». Je conserve ici les répétitions à la limite du bégaiement, non pour dévaloriser mon interlocuteur mais parce qu'il me semble que ces répétitions disent des choses de l'état émotionnel qui accompagne ce type de récit. Je l'ai en effet constaté auprès de plusieurs interlocuteurs. Le même poursuit, « En revanche, deux des trois autres, non, c'est un, c'est un déchirement, c'est-à-dire que, c'est des gens, c'est des gens pour lesquels j'ai, j'avais, j'ai encore une estime et une affection importante²⁷⁴ ». Et concernant l'ambiance générale qui enveloppe et accompagne ces épisodes marquants, ce constat là-encore sans ambiguïté, « Mais en revanche, l'ensemble construit comme un, comme un moment de défiance, de, de, de, de, de, de, tout, tout ce qui, tout, le plus affreux de ce qu'on peut imaginer dans la dégradation de relations personnelles était là quoi²⁷⁵ ». Enfin, et pour prendre une métaphore guerrière, cet informateur relate son ressenti quant à l'une des batailles menées. Cet extrait montre une fois de plus l'entremêlement et donc la frontière extrêmement ténue que l'on peut rencontrer entre une personne moteur et ce type de projet. Je note le glissement, en forme de fusionnement, qui fait passer l'acteur de l'expression d'un ressenti personnel à celle d'un ressenti concernant le projet. « Mais, c'est terrible d'apprendre ça, c'est, c'est, c'est une, c'est une dégradation, on se, on se sent sali, c'est-à-dire au sens vraiment mais, sali au, au, au plus profond de soi et se disant, on remet en doute tout ce qu'on a été, tout ce qu'on a fait, c'est-à-dire que le, le, je, je, je peux pas mentir quand je dis que... Le seul effet, qu'est un effet... Durable, c'est le travail de mise en doute de la réalité... Politique, intellectuelle et existentielle du, du projet de la maison d'édition. Qui a vraiment été mis en doute, vraiment mis en doute, profondément²⁷⁶ ». La souffrance dans ce cas semble en effet naître autant du ressenti lié à une mise en cause personnelle qu'à celui lié à la remise en cause du projet dans sa globalité. L'informateur s'en explique d'ailleurs plus explicitement quelques lignes plus loin lorsqu'il dit : « Or, pour quelqu'un qui a, je veux dire l'an prochain c'est les 25 ans d'XI. 25 ans c'est une vie quand même. Pour quelqu'un qui a passé sa vie à faire ça, la cible est bien précise, la cible est précise. Et essayer de détruire ça, c'est fondamental pour moi²⁷⁷ ».

Je poursuis en relevant ce que les personnes interrogées ont compris des crises traversées.

6.8 Qu'en avez-vous compris ?

Tentative de regard avec quelque distance, analyse rétrospective des événements passés, j'ai demandé à mes interlocuteurs ce qu'ils avaient compris des crises vécues. Ainsi, et cela a déjà été soulevé, la complexité liée aux mélanges des genres semble être de la partie. Du coup, « ce qu'est sûr c'est que c'est des processus très complexes, en tous cas moi je les ai vécus comme ça quoi, l'impression qu'y a énormément de choses qui sont mêlées là-dedans. Surtout dans des structures de ce type-là où, où voilà les implications sont bien plus que, que des implications professionnelles quoi. Où il y a énormément de choses qui rentrent en ligne de compte²⁷⁸ ».

²⁷³ Cf Annexes, Ent. N°10, p.246.

²⁷⁴ Cf Annexes, Ent. N°10, p.247.

²⁷⁵ Ibid.

²⁷⁶ Ibid.

²⁷⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.247-248.

²⁷⁸ Cf Annexes, Ent. N°11, p.256.

6.8.1 Des blessures accumulées

L'accumulation de blessures, de moments de fragilité est également évoquée par cet informateur pour expliquer la survenue de la crise. Il dit alors qu'« il y a des faits qui viennent te mettre face à des réalités où tu te dis, il y a bien dû avoir un certain nombre de fêlures ou de cassures pour qu'à un moment donné une situation tourne à la crise, et qu'on soit obligé d'en venir par exemple à se séparer²⁷⁹ ». Et son collègue de poursuivre en précisant, « alors pour le coup... C'est l'affectif qui a tout ... Qui a, qui provoque la crise hein. C'est pas du tout les principes²⁸⁰ ». Et lorsque je suggère de mettre en cause les valeurs, sa réponse est claire. « Non, non, c'est vraiment purement du relationnel. [...] je pense deux, trois personnes qui supportent plus de travailler avec toi (désignant X), sur la manière de travailler. [...] Et puis... Une rupture affective entre moi et Y, d'autre part, qui je crois a beaucoup... Atténué toute forme de conflit dans la structure, tout le début. [...] Oui, ça permettait de fluidifier les rapports quand ils étaient difficiles entre les gens²⁸¹ ». Cette dimension de la qualité de l'interrelation et de sa mise à mal est aussi invoquée par cet autre acteur quand il me dit : « Mais clairement les conflits ont été par manque de précaution hein vis-à-vis des autres, même si ce que je pouvais dire reste, était valable. C'était pas en communiquant avec l'autre, finalement ça a été plus des temps d'humiliation, ça je le conçois, je le concevais pas sur le moment²⁸² ». Et le même de poursuivre en m'expliquant que « dans les trucs lourds j'ai très mal vécu certains conflits parce qu'il y avait beaucoup d'injustice... De mon point de vue hein, sur ce que je pouvais recevoir. Et puis je pense que c'était... Pour certains conflits des émotions qui étaient un peu, un peu fortes sur ce que je pouvais... Ressentir. Et puis je pense que mes réactions premières étaient plutôt... Espèce d'enfermement... Après avoir dit finalement ce que je pensais, sous forme de tirs enfin ça, voilà la coquille se ferme et, et débrouilles toi avec ça. Les moments où j'ai trouvé que la gestion du conflit et ce que ça a pu provoquer sur moi ont été plus atténué on va dire en terme d'émotion, c'est quand j'ai vraiment appelé au secours. Où que j'en ai parlé... Ça clairement²⁸³ ». Évoquant alors le recours à des tiers neutres et bienveillants avec lesquels il a pu s'ouvrir au sujet des difficultés traversées, il me dit qu'ils l'ont aidé parce qu'ils « vont te faire repérer aussi qu'ils comprennent que tu le vives mal parce que ça, ce, cette émotion, bah c'est normal qu'elle vienne t'envahir, que tu te sentes paumé dans cette émotion, que physiquement tu la ressentis... Ouais, je pense que j'ai connu pas mal d'état, qu'on connu plein de gens dans des situations de conflits... Qu'on, qu'on, qu'on sent physiquement et comment on peut se sentir trahi, comment on peut se sentir insulté, comment on peut se sentir enfin sur, sur tout un tas d'aspects²⁸⁴ ». Enfin, toujours en terme de regard rétrospectif, ce même informateur me fait part d'un constat. Il dit ainsi « ce que j'ai pu repérer c'est, à chaque fois que j'ai repéré une injustice ou quelque chose qui n'allait pas et que j'ai exprimé, en peut-être prenant clairement ma place de fondateur ou de directeur et en me disant que ça c'est pas bien, ça y faut pas etc., ça m'est revenu en boomerang directement en conflit. Mais parce que je l'ai toujours fait dans un cadre collectif. Donc j'ai peut-être touché à, à la sécurité affective aussi des personnes qui sont venues en conflit vers moi²⁸⁵ ».

J'ouvre une parenthèse ici pour relever que le ressenti d'injustice revient à plusieurs reprises dans ces entretiens. La trahison dans ce dernier extrait mais ailleurs l'humiliation ou le rejet (ent. n°2 et n°3) voire l'abandon (ent. n°9) sont également évoqués et me font penser aux cinq blessures de

²⁷⁹ Cf Annexes, Ent. N°2, p.38.

²⁸⁰ Cf Annexes, Ent. N°2, p.40.

²⁸¹ Ibid.

²⁸² Cf Annexes, Ent. N°6, p.169.

²⁸³ Ibid.

²⁸⁴ Ibid.

²⁸⁵ Cf Annexes, Ent. N°6, p.168.

l'âme détaillées par L. Bourbeau²⁸⁶. Concernant ces épisodes de souffrance ressentis par les uns et les autres au sein de leur groupe ou de leur structure, je cite un extrait d'une lecture complémentaire, celle de Moussa Nabati²⁸⁷, que je trouve intéressante en l'occurrence parce qu'il intègre le facteur temporel à son raisonnement. Il écrit ainsi à ce propos : « *Si le sujet va mal, c'est précisément parce qu'il a trop sollicité et trop actionné le frein de la volonté, du coup usé jusqu'à la corde, devenue inopérante et improductive. Cela signifie qu'il a, durant des années, livré un combat aveugle et sans merci contre lui-même, qu'il a refusé de s'écouter, qu'il s'est négligé et rigidifié, qu'il a fui et refoulé les émotions qui l'interpellaient. Cette attitude guerrière l'a, jour après jour, épuisé, tout en engraisant ses symptômes et sa souffrance, pour finir par le coincer dans le cul de sac où il se débat maintenant. Tout ce qui s'est trouvé évacué de la parole et de l'élaboration consciente se transforme en fantôme persécuteur. Plus on bloque sa capacité, saine et naturelle, de souffrance, plus celle-ci s'aiguisé et s'éternise avec le temps. En outre, cela anesthésie la sensibilité affective toute entière, empêchant par ricochet de ressentir les autres émotions, qualifiées dans une optique manichéenne et binaire de « positives », la joie et les plaisirs* ». Je referme la parenthèse.

6.8.2 D'autres causes, l'amont explique l'après ?

À la question, qu'en avez-vous compris ?, certains informateurs envisagent d'autres pistes pour tenter de comprendre ce qui s'est passé. L'un d'eux introduit la possibilité de la dimension systémique et de la co-responsabilité du groupe dans *l'amont*, dans le *pré-crise* d'une certaine manière. Il le dit ainsi : « qu'est-ce qui c'est passé rétrospectivement les années précédentes, qu'est-ce qu'on a, ce que je disais, qu'est-ce qu'on a accepté, qu'est-ce qu'on n'a pas voulu voir, qu'est-ce qu'on a, quelque part on a alimenté la machine... On a contribué à ce que... Du coup aussi un truc un peu, pas introspectif mais en tous cas voilà de, peut-être de prise de conscience de choses qu'on a laissé faire ou qu'on a alimenté²⁸⁸ ».

6.8.3 Intérêt individuel/intérêt collectif et... illusion fraternelle

Une informatrice évoque, elle, le déséquilibre problématique qu'elle a ressenti entre la prise en compte des besoins de l'individu et les besoins du collectif institutionnalisé, au profit de ce dernier. Elle dit en substance que le collectif, c'est bien beau « mais sauf que le gars dans son intérêt particulier, quand il est déçu dans son intérêt singulier, et ben... On l'a oublié l'intérêt singulier. Et moi je crois pas à un collectif si y a pas d'intérêts singuliers reconnus²⁸⁹ ». Une insuffisance de réciprocité peut-être...

La même poursuit en nommant, on notera la légère agitation dans le propos, ce que je peux qualifier d'*illusion fraternelle*. « C'est un leurre, de dire on est tous là, des frères, des machins mais, c'est, c'est, oui, oui, on est des frères quand tout va bien. [...] Sauf que quand ça va pas, on est tous des ennemis et ça c'est terrible²⁹⁰ ». Une telle formulation fait particulièrement signe, selon nous, de

²⁸⁶ L. Bourbeau, *Les cinq blessures de l'être qui empêchent d'être soi-même*, Ed. E.T.C. INC, 2000. Dans cet ouvrage l'auteure développe l'idée que le rejet, l'abandon, l'humiliation, la trahison et l'injustice seraient des blessures fondamentales et communes aux êtres humains et relie celles-ci aux masques respectivement de fuyant, dépendant, masochiste, contrôlant et rigide destinés à cacher ces blessures ; ces derniers se traduisant aussi corporellement.

²⁸⁷ M. Nabati, *Guérir son enfant intérieur*, Fayard, 2008, p.388. M. Nabati est psychanalyste, docteur en psychologie, thérapeute et chercheur. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages. Dans celui-ci il développe l'idée du double Moi, l'adulte et l'enfant blessé qu'il a été, pour expliquer comment la non-prise en compte des signaux émotionnels émis par ce dernier conduit l'adulte à développer des troubles tels que dépressions, paniques, addictions etc.

²⁸⁸ Cf Annexes, Ent. N°8, p.209.

²⁸⁹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.118.

²⁹⁰ Ibid.

l'expérience qui parle.

6.8.4 Du risque de la confusion identitaire

Parmi les mélanges des genres, repérés par ailleurs comme pouvant être problématiques, apparaît quelque chose comme la *confusion identitaire* que décrit cette même actrice. « Mais tu n'es pas la structure. Et le danger il est toujours d'être la structure. [...] Donc je reprends, moi ce que j'ai pu voir c'est que les conflits arrivaient au moment donné où tu attaquais, où tu mettais en danger la structure, et que le directeur se considérait comme le porteur de la structure et là, schlik, c'est lui que tu mettais en danger mais en fait il dit, lui il mettait la structure en avant²⁹¹ ». Il s'agit peut-être davantage encore des limites d'une fonction qui semblent insuffisamment précises. Cela a d'ailleurs été décrit comme « la mise à mal d'un poste de direction qui ne se rend pas compte que... Son rôle qui lui est reconnu et qui lui est assigné, c'est le contact avec les institutions mais qui n'est pas forcément de gérer tout le collectif²⁹² ». Ce qui peut conduire, comme c'est presque toujours le cas, à des conflits du *même* bien plus que du *différent* : « Rivalité, trop gros, du coup y en a un qui doit partir²⁹³ ».

Et puis l'abîme... que l'actrice sous-entend en disant : « en fait moi j'ai l'impression que les conflits naissent de ce que le directeur... Flippe de sa position, flippe de, c'est le vertige de, de, de la toute puissance qui se rend compte que, en fait il a des pieds d'argile²⁹⁴ ». Ce qui est effectivement, si l'on en croit F. Lordon, le lot de toutes les institutions, de tout ce qui ordonne le social. Quelque chose de très solide et de très fragile à la fois. Ainsi, « comment ne pas être saisi d'une sorte de vertige pascalien à l'idée que l'ordre social ne tient sur rien, qu'au bout des « chaînes d'autorisation », dont parle L. Boltanski, il n'y a rien [...]. Et pourtant tout se passe comme si la multitude n'avait pas le luxe de ces vertiges et ne pouvait se permettre de s'y abîmer²⁹⁵ ».

6.8.5 Cyclique de l'évènement

Je retiens encore une chose parmi celles qui ont été repérées par les acteurs interrogés. Ce serait quelque chose de l'ordre de la récurrence, d'une dimension cyclique des évènements. Cet informateur le relate de la façon suivante, « les conflits étaient, les gens partaient en gros quand même pour des raisons essentiellement... La majeure partie des gens qui partaient ou la majeure partie des départs houleux se faisaient en opposition à la figure tutélaire²⁹⁶ », et plus loin il dit : « Y a un truc hallucinant, quelqu'un qui était parti, qu'est, qu'a bossé sur les premiers bouquins des éditions X. Je, donc que je ne connais, je ne l'ai jamais croisé aux éditions X. Il est parti il y a plus de dix ans avant moi peut-être, et par mail, on a eu des échanges par mail, et ce qu'il me racontait c'était hallucinant, c'était exactement les points de tensions et les points de conflits que nous on avait vécu²⁹⁷ ». Ce qui alimenterait l'idée qu'une difficulté escamotée ou simplement déplacée finit par ré-émerger. Pour être complet, je livre la conclusion que tire l'acteur de son constat, « Donc, ça veut bien dire que nous, il y a des trucs aussi qu'on n'a pas voulu voir, qu'on a accepté parce qu'on y trouvait aussi notre compte²⁹⁸ ». Ce qui ramène à l'approche systémique du système relationnel du

²⁹¹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.121.

²⁹² Cf Annexes, Ent. N°4, p.111.

²⁹³ Cf Annexes, Ent. N°4, p.113.

²⁹⁴ Cf Annexes, Ent. N°4, p.112.

²⁹⁵ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit. Cf Annexes, fiche de lecture n°5.

²⁹⁶ Cf Annexes, Ent. N°8, p.204.

²⁹⁷ Cf Annexes, Ent. N°8, p.205.

²⁹⁸ Ibid.

groupe entrevue plus haut et à la co-responsabilité quant à ce qui mène à la crise.

J'ai également interrogé les acteurs sur ce que la crise produisait selon eux. Quelles seraient les conséquences observables en somme ? Voici ce qu'ils en disent.

6.9 Qu'est-ce que ça a produit ?

L'un des faits notables, en terme de conséquences de ces épisodes de crise, est la mise en place par les sujets qui en ont fait l'expérience, de ce qui s'apparente à des stratégies de survie. Parmi ces mécanismes de protection, nous trouvons l'oubli.

6.9.1 L'oubli

Ainsi cet acteur y aura plusieurs fois recours durant l'entretien en nous disant par exemple, « je me rappelle plus très bien parce que c'était tellement violent que (rires)²⁹⁹ ». En effet, la tentative de ne pas se souvenir de ce qui reste associé à un moment douloureux, est pratiquée par nombre d'entre eux ; à l'instar de cet autre informateur qui m'annonce un peu comme en préambule, « d'abord moi j'ai toujours un problème, c'est que j'ai dû mal à me souvenir des choses, donc... [...] Surtout des choses les plus traumatisantes³⁰⁰ ». Je dis la tentative parce qu'il s'agit plus de ranger dans un coin de sa mémoire ce qui a blessé, éventuellement l'enfermer à double tours et jeter la clef, que de s'en débarrasser purement et simplement. « Je sais plus, parce que je crois que j'ai oublié... J'ai évacué pas mal de choses en quittant ce collectif³⁰¹ » me dit celle-ci. Preuve en est qu'au fil des entretiens, des choses remontent par paquets, et avec eux leurs corollaires d'émotions et de troubles. « Où ne plus aller, où je plus aller, je peux plus aller. Du coup t'as tendance aussi à bazarder... Tu bazardes l'historique, tu bazardes plein de choses, tu dis bon ça c'était avant. Ça c'est fait quoi et voilà. On claqué la porte et on oublie³⁰² ».

6.9.2 La fuite ou le ménage

Sans que cela constitue une révélation, je repère également qu'en fonction de la nature du rapport de force dans le conflit, la stratégie adoptée par ces personnes diffère. De fait, s'ils se trouvent du côté le plus puissant, le sentiment d'être menacé conduit les individus à faire le ménage autour d'eux, et donc à exclure. « Et en fait il n'y avait aucune volonté de dépasser quoi que ce soit, je pense que c'était l'objectif même, c'était couper des têtes quoi. Donc, pour le coup, ça se dépasse pas, à un moment donné faut essayer de garder sa tête (rires) c'est tout je pense³⁰³ ». « Et comment on surmonte, bah en (soupir), en éloignant, c'est-à-dire qu'à un moment donné il faut que, il faut que le problème cesse donc il faut éloigner les personnes qui ont des besoins de destruction intense, donc d'abord c'est passé par la phase de l'éloignement, déjà sortir les gens de la structure pour que, on prenne pas au quotidien et au jour le jour³⁰⁴ ». C'est d'ailleurs ce qui arrive aussi à ceux qui sont dans l'incapacité ou dans le refus de prendre parti lorsque la guerre est déclarée, ce qui est alors plus

²⁹⁹ Cf Annexes, Ent. N°3, p.93.

³⁰⁰ Cf Annexes, Ent. N°2, p.39.

³⁰¹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.105.

³⁰² Cf Annexes, Ent. N°4, p.125.

³⁰³ Cf Annexes, Ent. N°7, p.186.

³⁰⁴ Cf Annexes, Ent. N°7, p.184-185.

volontiers qualifié d'auto-exclusion ou de départ volontaire³⁰⁵.

Dans le cas contraire, lorsqu'ils se trouvent en position dominée dans le conflit, les personnes ont tendance à fuir pour survivre. « À un moment je dis moi j'ai sauvé ma peau³⁰⁶ ». Attitude que m'explique aussi cette actrice dans ce type de contexte quand elle me dit, « donc les gens s'en vont ou préfèrent s'en aller parce que la personne qui a la responsabilité de la structure est tellement forte, elle est tellement prégnante, elle connaît tellement les dossiers que de toutes manières elle se pose en tant que personne qui a raison, et du coup... Le, comment dire, à partir du moment où la parole de l'individu ou du petit partenaire n'est pas entendue ben le petit partenaire il s'en va³⁰⁷ ». Et d'un point de vue personnel, la même poursuit plus loin. « Et donc plutôt que d'être malade moi j'ai choisi de partir. Mais j'ai vu pleins d'histoires où les gens, enfin où les gens sont partis malades de ces collectifs³⁰⁸ ».

Ainsi que l'on considère l'une ou l'autre attitude, je constate qu'il est toujours question de processus excluants, qui pour le coup font signes davantage d'une incapacité à faire mieux que d'une solution pleinement satisfaisante. « C'est con, ouais. Enfin voilà ça se décale et ça se balaye quoi et on regarde ailleurs mais, ça se dépassera pas en tout cas, pas avec ces personnes-là, ça se dépasse pour soi mais ça se dépasse pas avec l'autre³⁰⁹ ».

6.9.3 Des équipes profondément remaniées... et des conflits étouffés

Pour ne prendre qu'une illustration de ce qu'une crise de ce type peut bousculer toute une équipe, au point de quasiment la décimer, je cite cet acteur qui parle en quelque sorte de sa surprise devant ce constat, manière aussi d'évoquer le niveau de violence atteint et la persistance des répliques après l'éruption. « Alors je pense aussi que la, la violence des conflits, a été largement crescendo, d'ailleurs c'est pas pour rien si, là on est cinq à être parti en même temps. Ça j'ai, ça n'a jamais été le cas quoi. Et qu'il y a d'autres gens qui sont partis après nous, on est part., on est douze à être parti en douze mois, il y avait, j'ai jamais vu ça³¹⁰ ». Bouleversement profond et durable s'il en est... Concernant le post-crise, c'est-à-dire la période qui peut advenir une fois la vague passée en terme d'ambiance sur les lieux, je cite un extrait à titre d'illustration. Il s'agit d'une informatrice me faisant part de son vécu de cette situation. Elle explique ainsi. « Je dirais que depuis qu'il y a eu ce moment hyper intense de crispation, plus aucun conflit n'a pu s'exprimer et ça, ça a duré deux, trois ans. Et du coup ça a tout figé quoi, du coup c'est cocotte minute permanente, rien ne s'exprime et ça lâche pas et... Et on sent que tout peut exploser à n'importe quel moment mais du coup c'est, parce que tout peut exploser à n'importe quel moment, ça lâche pas donc personne ne prend le, le risque de, de l'entamer quoi³¹¹ ». Mon expérience personnelle confirme également ce sentiment. Ce qui semble indiquer une chose dont je pourrais faire l'hypothèse. Et cette chose serait qu'à l'issue d'une crise, que le leader reste ou quitte la structure, il existe un temps de latence durant lequel les individus se contiennent et n'expriment que peu leurs envies et que peu leurs désaccords. Les pistes découlant de cette hypothèse serait alors que, dans un cas, plus personne pour un temps ne s'autorise à confronter le leader resté en place et/ou il n'y a plus momentanément d'opposants ; dans l'autre, que la figure du leader ayant cristallisé à un moment l'essentiel de la frustration des uns et des autres, plus personne, pour un temps, ne souhaite prendre la place.

³⁰⁵ On en trouve des exemples dans les entretiens 2, 8, 10 et 11 ainsi que dans ma propre expérience.

³⁰⁶ Cf Annexes, Ent. N°8, p.205.

³⁰⁷ Cf Annexes, Ent. N°4, p.107.

³⁰⁸ Cf Annexes, Ent. N°4, p.117.

³⁰⁹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.186.

³¹⁰ Cf Annexes, Ent. N°8, p.205.

³¹¹ Cf Annexes, Ent. N°7, p.187.

6.9.4 Une piste de désamorçage ?

Pour finir cette lecture détaillée des matériaux de terrain, je rends compte d'un constat, celui qu'a expérimenté l'une des actrices interrogées. Celui-ci a plus à voir avec un autre travail que celui-là, qui s'attacherait alors à explorer des pistes de résolution de ces conflits chargés émotionnellement. Cependant je le relève en ce qu'il apporte sans doute, et l'on sait bien qu'une fois n'est pas coutume, une touche de légèreté à cette longue description, en ce sens d'ouverture à des possibles pour agir, y compris lorsque la tension ressentie est très grande. Celle-ci me fait donc part du mécanisme qu'elle pense avoir identifié. « Je me suis rendue compte, c'est quand j'ai dit, quand j'ai dit bah voilà les gars... J'ai, j'ai fait telle chose et peut-être que là j'ai merdé, à partir du moment où je l'ai dit, eh ben la confiance est revenue. Et, et du coup... J'avais le droit d'avoir fait des erreurs parce que je l'ai dit. Mais si tu le dis pas en fait... Si tu avoues pas ton, ton impuissance et ben on, on te cartonne. C'est à partir du moment où tu avoues ton impuissance qu'à ce moment-là, paf tu reviens à un niveau personnel et à ce moment-là, les gens te considèrent comme un être humain comme les autres, je crois hein³¹² ». Une piste intéressante qui mériterait certainement d'être creusée ailleurs...

Il y aurait bien d'autres éléments à faire émerger de la lecture de ces entretiens. Car, comme je l'ai dit, ceux-ci sont extrêmement riches. Je vais cependant conclure ici cette lecture détaillée des matériaux de terrain pour présenter maintenant les apports théoriques retenus aux fins d'analyse.

³¹² Cf Annexes, Ent. N°4, p.120.

6.10 Apports théoriques. Une lecture philosophique

Cette lecture détaillée des matériaux de terrain, permet certes d'entrevoir un certain nombre d'éléments qui participent de la construction d'une réponse aux questions, pourquoi et comment ça crise dans des collectifs structurés à visée autogestionnaire ? Toutefois, à ce stade, ce recensement de faits, éléments de fonctionnement, de points de vue et de ressentis, de tentatives d'explication encore de la part des acteurs concernés ne permet pas de rendre intelligible ce mouvement qui conduit en l'occurrence à la sédition, autrement dit à la rupture. Comment en effet lire ces éléments en apparence disparates, comment articuler de manière cohérente les causes et les effets dont rendent compte les informateurs interrogés ? Comment enfin embrasser ce chaos apparent pour éventuellement en dégager et/ou repérer des îlots de régularités et de cohérences ? Question par parenthèse qui n'est pas sans rapport avec les questionnements que se posent les physiciens contemporains lorsqu'ils cherchent à construire une théorie qui relierait les connaissances de la physique quantique (imaginées comme un espèce de bouillon chaotique sans cohérence apparente) et celles de la relativité générale (imaginées comme un ensemble tout en courbes, régulier et harmonieux). En d'autres termes, quels apports théoriques pourraient m'aider à interpréter ce matériaux ?

C'est inscrit dans cette dynamique que j'ai rencontré, ainsi que je l'annonçais dans la partie questionnements de recherche, et après quelques détours entre autres par les théories psychanalytiques, la philosophie de B. Spinoza relue pour l'occasion par F. Lordon.

6.10.1 Un mot de présentation de F. Lordon et de B. Spinoza

Frédéric Lordon est un économiste hétérodoxe, formé au courant minoritaire de la théorie de la régulation. Il est directeur de recherche au CNRS, chercheur au Centre de Sociologie Européenne (CSE) et membre du collectif des économistes atterrés. Il collabore régulièrement avec le mensuel *Le Monde Diplomatique* et alimente un blog intitulé *La pompe à phynances*. Économiste devenu philosophe, c'est sans renier les analyses structurales de Marx qu'il cherche, depuis plusieurs années, à développer une anthropologie prenant la forme d'un structuralisme des passions qui s'appuierait, en la retravaillant, sur la philosophie de Spinoza. L'apport de ce dernier permettant de répondre à la principale critique des théories marxistes, à savoir son incapacité à expliquer les ruptures, révolutions ou tout autre mouvements insurrectionnels. Autrement dit son travail actuel s'attache à ne pas perdre de vue que dans un système, au-delà des structures, d'une analyse structurale, il y a des individus qui sont des puissances d'agir, qui s'activent sous l'empire de leurs passions. Et qui, bien que déterminés le plus souvent à reproduire le même, sont toujours susceptibles d'être déterminés à faire autre chose. En ce sens, on peut dire de la philosophie de Spinoza qu'elle est un déterminisme, mais pas un fatalisme. Par souci d'exactitude et parce que l'on n'est jamais mieux servi que par soi-même, je cite, au risque d'être redondant, F. Lordon qui présente son travail de la manière suivante : « *il y a des structures, et dans les structures il y a des hommes passionnés ; en première instance les hommes sont mus par leurs passions, en dernière analyse leurs passions sont largement déterminés par les structures ; ils sont mus le plus souvent dans une direction qui reproduit les structures, mais parfois dans une autre qui les renverse pour en créer de nouvelles : voilà, à l'essentiel, l'ordre de faits que voudraient saisir les combinaisons particulières du structuralisme des passions*³¹³ ».

Baruch Spinoza est un philosophe néerlandais du 17^e siècle. L'influence de son œuvre se perpétue jusqu'à nos jours. Il s'est attaché à construire une pensée qui se présente quasiment sous la

³¹³ F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.11.

forme d'un raisonnement mathématique. Il s'agit d'une philosophie de l'immanence, matérialiste en ce sens que, selon lui, rien de ce qui est n'échappe à la chaîne infinie des déterminations successives (causes/effets). Spinoza s'est intéressé entre autres à la nature humaine, au pouvoir politique, à la religion et à la connaissance. Dans l'Éthique (1677), il décrit à travers les concepts de *conatus* et d'*affect* une vision radicalement anti subjectiviste de l'être humain de laquelle toutes idées de libre-arbitre et de liberté sont exclus. Dans cette optique, l'être humain est un mode fini, un pôle individué de puissance, qui évoluera au gré de sa capacité à être affecté par des choses extérieures et à affecter celles-ci en retour, toujours dans la perspective de persévérer dans son être et dans le but d'enrichir sa vie en affects joyeux. Dans le Traité Politique (1677), c'est à travers le concept de *puissance de la multitude* qu'il articule la dimension individuelle à la dimension collective, la multitude s'unissant sous l'effet d'affects communs, et propose ainsi une nouvelle manière de penser la constitution de l'État et par extension de toutes les formes institutionnelles... Et donc aussi ses crises.

F. Lordon s'est donc plongé dans la philosophie spinoziste en vue de produire des éléments d'analyse, de construire de nouvelles clefs de lecture permettant de mieux comprendre au niveau macro les crises que traverse régulièrement le capitalisme. C'est ainsi qu'il tente d'articuler et de faire jouer ensemble les données issus des travaux sociologiques de Marx, Bourdieu et Durkheim avec la philosophie de Spinoza, afin de contribuer à construire ce qu'il nomme un structuralisme des passions. L'articulation entre le plan individuel et le plan collectif, c'est-à-dire la dimension sociale que représentent les institutions, se fonde sur la mise en lien de trois concepts spinozistes que sont le *conatus*, l'*affect* et la *puissance de la multitude*. Dans le cadre d'un article publié dans la revue du MAUSS permanente³¹⁴ et repris dans son ouvrage³¹⁵, F. Lordon tente une réponse à la question de l'origine de la puissance institutionnelle. Posée autrement, la question serait : par quels mécanismes les institutions acquièrent-elles leur autorité ou encore d'où tirent-elles leur pouvoir de véridiction ?

6.10.2 Conatus et affect aux fondements de l'autorité institutionnelle

Comment cela se passe-t-il ? L'autorité est une affaire de puissance et d'affect. L'efficacité chez Spinoza se dit en deux concepts que sont le *conatus*, nom de la puissance propre de tout mode (l'homme étant un mode parmi d'autres, un mode étant une chose finie), qui constitue l'énergie même de l'action et l'*affect* qui est l'effet en chaque chose de la rencontre d'une chose extérieure. « *La puissance spinoziste est donc le pouvoir d'affecter, c'est-à-dire le pouvoir d'une chose de produire des effets sur une ou plusieurs autres choses.* » Bien que le *conatus* soit un pôle individué de puissance et que l'*affect* renverrait pour nous aux émotions dans un registre psychologisant, le spinozisme n'est pas un individualisme sentimental duquel tout caractère proprement social aurait été évacué. Le spinozisme affirme un déterminisme sans réserve, refusant à l'homme « *toute extra-territorialité qui le soustrairait à « l'ordre commun de la nature », c'est-à-dire à l'enchaînement des causes et des effets* ». En ce sens Spinoza offre sans doute la critique la plus radicale des illusions du libre-arbitre et de la subjectivité comme souveraine capacité d'auto-détermination. Il écrit ainsi, « *les hommes se croient libres par cela seul qu'ils sont conscients de leurs actions mais qu'ils ignorent les causes qui les déterminent*³¹⁶ ». Illusions que l'on retrouve décrite aussi dans le champ psychanalytique, par exemple sous la plume de C. Herfray lorsqu'elle écrit : « *Beaucoup pensent être maître de leur destin ; d'autres pensent qu'il y a une fatalité qui s'impose à leurs choix et que rien ne peut en changer le cours. Nos actes sont jugés à l'aune de la rationalité alors que c'est l'irrationnel qui commande...*³¹⁷ ». Irrationnel qui comporte, ainsi qu'elle le dit plus loin, « *le*

³¹⁴ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit. Cf Annexes, fiche de lecture p.283.

³¹⁵ F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, op. cit., chap. 6.

³¹⁶ Spinoza, *Ethique*, III, 2, scolie, 1677.

³¹⁷ C. Herfray, *Les figures d'autorité*, Ed. Erès, 2008, p. 15.

poids de l'affectif et de la passion qui sous-tendent nos investissements ».

L'affect pour Spinoza s'apparente encore aux variations de la puissance d'agir du corps accompagnées de leurs corrélats idéels. « *J'entends par affect les affections du corps par lesquelles sa puissance d'agir est accrue ou réduite, secondée ou réprimée, et en même temps que ces affections, leurs idées*³¹⁸ ». Il s'agit donc des variations ou des modifications de puissance du conatus en lien avec une rencontre, une affection. Rencontre qui peut être celle d'une personne, le plus souvent, mais également d'une idée, d'une expérience sensorielle, quel qu'elle soit. Le corps est donc le support de l'expérience des rencontres et le premier lieu où s'enregistre leurs effets. Le mécanisme serait le suivant, mes rencontres (affections) me font quelque chose (affects), et par suite me font faire quelque chose (redirection du conatus). Ainsi un affect est à la fois la trace physique et mentale produite par une affection, autrement dit qu'est-ce qui m'arrive ?, et la modification de puissance qui lui est corrélative, en d'autres termes qu'est-ce que ça me fait ?

6.10.3 Sur le désir

Je note en passant que Freud ayant lu Spinoza, il n'est finalement pas si étonnant de trouver dans les théories psychanalytiques l'image d'un homme très proche de celui dépeint par Spinoza. Ainsi C. Herfray³¹⁹ par exemple, psychanalyste, docteur en psychologie et en sciences de l'éducation, nous parle d'un sujet humain divisé³²⁰ et conflictuel, qui peut à la fois désirer une chose et son contraire, et dont le désir prend sa source dans l'inconscient. À ceci prêt que le désir inconscient dont il est question ici n'est pas uniquement lié au passé du sujet, en particulier à sa petite enfance, mais tout autant aux expériences qu'il vit et à l'environnement dans lequel il baigne tout au long de son existence. C'est il me semble le sens de l'apport de G. Deleuze et F. Guattari³²¹, que reprend Deleuze à la lettre D comme désir dans l'abécédaire³²² qui lui est consacré. Le désir serait dans cette perspective une construction, résultat de la réalisation d'agencements ; agencements qu'il définit comme des états de choses, des énonciations, des territoires et des mouvements de dé-territorialisation. Dans cette approche, l'inconscient serait alors multiple (les agencements réalisés), une usine de production, il aurait une dimension géographico-politique, et ne peut être réduit au seul champ familial. Deleuze dit ainsi du désir (délire très proche) qu'il est cosmique, qu'il s'agit d'un désir-monde.

Enfin, sur cette question du désir, je relève la distinction qu'opère M. Benasayag dans une préface³²³ à une ré-édition de *De la servitude volontaire* d'Etienne de La Boétie, écrit vers 1549. M. Benasayag est philosophe et psychanalyste, le choix de cet auteur n'est donc, de ce point de vue, certainement pas anodin, d'autant plus qu'il semble avoir lu Spinoza et Deleuze³²⁴. Il parle d'ailleurs du désir d'une façon très proche de ce dernier lorsqu'il dit que le désir n'est pas libre comme ça mais qu'il est contingent à des situations³²⁵. Dans ce texte il dit qu'« *il y a trois désirs à distinguer. Le premier, c'est le désir de liberté. La liberté comme désir, comme moteur désirant comme ambition,*

³¹⁸ B. Spinoza, *Ethique*, III, déf. 3, dans F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.132.

³¹⁹ C. Herfray, *Penser vient de l'inconscient, psychanalyse et entraînement mental*, op. cit., p.10.

³²⁰ M. Benasayag et A. del Rey, insistent pour leur part sur la multiplicité de l'être humain. Ils l'évoquent ainsi : « l'homme tel qu'il est, multiple et contradictoire, fruit de tendances parfois antagonistes, soumis à des déterminants venus notamment de la très longue durée, n'intéresse personne, si ce n'est pour l'éduquer et le former. Il est, en effet, trop complexe et opaque pour être intéressant », dans *Eloge du conflit*, La Découverte, 2012, p.31.

³²¹ G. Deleuze, F. Guattari, *L'anti-Oedipe, Capitalisme et schizophrénie*, Ed. de Minuit, 1972.

³²² P-A Boutang, *L'abécédaire de G. Deleuze*, op. cit.

³²³ M. Benasayag, *Résister dans une époque obscure*, Propos recueillis par D. Bellec, Paris juin 2010, préface de E. de La Boétie, *De la servitude volontaire*, Ed. Le passager clandestin, 2010, p.25.

³²⁴ Cf Annexes, Extraits et notes de lectures, p.314.

³²⁵ Intervention de M. Benasayag et de F. Lordon au festival de la CNT des 8, 9, 10 mai 2015 sur le thème, *de la servitude à l'émancipation*, https://www.youtube.com/watch?v=u7k7bzsU_Q, consulté le 25/05/2015.

qu'il faut définir. *Que pourrait être la liberté comme désir ? Ca semble aller de soi, or, à vrai dire, c'est très compliqué. Le deuxième est très simple : le désir de changement de statut. [...] Enfin le troisième désir, qui est lui aussi tout à fait clair, c'est le désir de soumission. Quand on le dit comme ça, ça semble moche, mais on le comprend mieux si on pense à cet ours qu'on a mis dans une cage. [...] Sans vouloir rabaisser la « dignité humaine » par cette comparaison animalière, il faut comprendre que la frontière entre liberté et servitude n'est jamais si claire que ça. [...] Dans l'anecdote qui précède, l'ours est donc « ours » et « cage », et sortir de la cage signifie en quelque sorte, pour lui, changer d'identité et sortir de lui-même³²⁶ ». On comprend mieux alors la difficulté qu'induit le désir d'être libre. « La vérité, c'est que, comme l'ours de tout à l'heure, sortir de ces circuits automatiques, loin d'être une bonne nouvelle, est un déchirement³²⁷ ». Ce qui explique que, souvent, il apparaisse moins risqué pour un homme de désirer la soumission plutôt que la liberté, sans toutefois qu'il soit question de libre-arbitre encore une fois. Ce déchirement, nous le retrouvons chez C. Herfray qui le dit à sa manière en employant le terme de rupture. « Or les ruptures coûtent cher : nous y perdons nos certitudes et notre confort intérieur en échange d'une indéniable solitude, d'une plus grande lucidité et d'une curiosité renouvelée³²⁸ ».*

Mais pour revenir à Spinoza, la question qui se pose est alors, de quel côté penchera la balance des affects ? Car si la rupture coûte cher, si elle est un déchirement (affects tristes), il faudra que les bénéfiques imaginés (affects joyeux) soient plus puissants que ces derniers. La philosophie spinoziste est en effet un quantitativisme. Le conatus qui est, rappelons-le, l'effort, le mouvement de chaque être à persévérer dans son être en fonction de la puissance dont il dispose, ne peut être contraint ou déterminé à faire autre chose (manière particulière d'être affecté) que sous l'effet d'un affect de direction opposée et de force supérieure (un affect plus puissant). Lordon représente ce mécanisme dans *Capitalisme, désir et servitude*³²⁹ sous forme trigonométrique, les puissances d'agir étant représentées par des vecteurs. Et la question qui se pose n'est plus alors libre ou asservi, puisque la servitude passionnelle est universelle, mais bien plutôt est-ce qu'on est des aliénés contents ou des aliénés pas contents ? Cet acteur ne dit pas autre chose lorsqu'à propos des décisions que son collectif d'appartenance a été amené à prendre, il nous dit : « oui, probablement, il y en a qui ont été prises d'une manière qui n'est pas alors comment, pas consensuelle, voire même pas démocratique, certainement il y en a et probablement il y en a même... Vraisemblablement même un paquet. Voilà, la question que je me poserais plus à ce moment-là c'est, est ce que ces trucs-là ils sont gênants ou ils ont été gênants...³³⁰ ».

Car de la réponse à cette question dépendra grandement la possibilité de voir advenir une résistance voire un renversement de l'ordre institué, autrement dire une rupture ou une crise. Et l'on comprend ainsi mieux que l'être humain puisse être, par exemple et non-contradictoirement, soumis et content dans certaines situations. Ce que relève Benasayag chez La Boétie quand ce dernier écrit « qu'il y a des contraintes intérieures, endogènes à l'homme, qui justifient sa soumission³³¹ », ce qui vient en contradiction totale avec le discours humaniste qui cherche, pour le libérer de sa servitude, les contraintes à l'extérieur de l'homme. Alors qu'il n'y a pas d'extérieur, il y a des plis, des habitudes prises. En tant que corps social, nous incorporons et produisons nos propres servitudes. Ce qui ferait dire au psychanalyste qu'il est également, la pulsion de mort existe. Toujours selon Benasayag, on retrouverait également une telle idée chez Deleuze quand il écrit « que le tyran a besoin d'hommes tristes pour maintenir sa tyrannie mais que les hommes tristes ont besoin du tyran pour justifier leur tristesse³³² ». On comprend que le pouvoir n'appartient à personne en soi, pas plus au tyran qu'à

³²⁶ M. Benasayag, *Résister dans une époque obscure*, op. cit., p.27.

³²⁷ Ibid., p.28.

³²⁸ C. Herfray, *Penser vient de l'inconscient, psychanalyse et entraînement mental*, op. cit., p.24.

³²⁹ F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, op. cit., cf annexes, fiche de lecture n°4.

³³⁰ Cf Annexes, Ent. N°1, p.23.

³³¹ M. Benasayag, *Résister dans une époque obscure*, op. cit., p.17.

³³² Ibid., p.17.

ses sujets, mais qu'il est un système dans lequel dominés et dominants, sans aller jusqu'à coopérer, ce serait un comble, collaborent pour le moins ; ce qui correspond en apparence à une phase de stabilité, un fonctionnement en régime dirait Lordon. Pour autant, selon lui, et justement parce que dans un système, au-delà des structures, il y a des individus qui sont des puissances d'agir et qui s'activent sous l'empire de leurs passions (désir, joie, tristesse/crainte), l'horizon de toutes institutions est nécessairement la crise. C. Herfray ne dit précisément pas autre chose lorsqu'elle écrit que les « institutions sont habitées par des sujets en proie à leurs passions et celles-ci peuvent être ravageuses. Plus que par la vertu de beaux « projets », le climat des établissements et des institutions est fonction de la qualité humaine et de la parole qui « donne le ton »... Mais ceci ne s'inscrit pas dans les bilans et ne peut être programmé. La subjectivité ne cesse de déranger les plans en rappelant que le « désir » est ailleurs³³³ ». Et c'est une idée que l'on retrouve aussi chez E. Morin, qui l'exprime ainsi : « la réflexion sur le monde d'aujourd'hui ne peut s'émanciper d'une réflexion sur l'histoire universelle. Les périodes calmes et de prospérité ne sont que des parenthèses de l'histoire. Tous les grands empires et civilisations se sont crus immortels – les empires mésopotamien, égyptien, romain, perse, ottoman, maya, aztèque, inca... Et tous ont disparu et ont été engloutis. Voilà ce qu'est l'histoire : des émergences et des effondrements, des périodes calmes et des cataclysmes, des bifurcations, des tourbillons, des émergences inattendues³³⁴ ».

La crise, telle qu'observée dans ces collectifs structurés à visée autogestionnaire n'étant pas le fait d'un seul, il reste alors à expliquer l'articulation entre le niveau « individuel » et le niveau collectif. Ce que permet le recours au concept de puissance de la multitude, en tant qu'il aide à penser l'articulation entre servitude passionnelle « individuelle » et mouvement collectif de sédition.

6.10.4 La puissance de la multitude

La partie qui suit s'appuie en grande partie sur l'article publié dans la revue du MAUSS permanente³³⁵, ainsi que sur le chapitre 6 de l'ouvrage *La société des affects*, les citations qui suivent en sont extraites. F. Lordon³³⁶ s'appuie alors sur le *Traité politique*³³⁷ qui, selon lui, prolonge et fait jouer dans l'espace collectif les mécanismes de la vie passionnelle « individuelle » que l'on trouve dans l'*Ethique*. Le concept central de ce traité est la « puissance de la multitude », expression de ce que les hommes s'entre-affectent inter-individuellement et collectivement. La philosophie spinoziste montre que le pouvoir politique est toujours d'emprunt, car le pouvoir d'affecter du souverain ne lui appartient pas. Ce dernier n'est que le réceptacle d'une puissance qui n'est pas la sienne. En ce sens, « le pouvoir politique est la confiscation par les dirigeants de la puissance collective de leurs sujets »³³⁸. Et le fait constitutif du pouvoir, par où prend sens la distinction de la potestas (pouvoir) et de la potentia (puissance) est donc la capture. Ce qui se passe par exemple lorsque, « comment dire la petite association ou le petit partenaire va se retrouver sur ses propres besoins ou ses propres envies ou son propre développement. Et ça c'est souvent reproché par le gros collectif. [...] Qui ne fait qu'absorber l'énergie de ces individus sans jamais lui rendre et à un moment donné ben ça casse et, et les gens s'en vont³³⁹ ». S'en vont ou se révoltent s'ils en ont la puissance...

Si la puissance est le pouvoir d'affecter, alors la *puissance de la multitude* est le pouvoir d'affecter tous identiquement, le pouvoir de produire un affect commun. Puissance et affect constituent donc un couple de notions qui permet de lire les faits d'autorité. Comment cela opère-t-

³³³ C. Herfray, Les figures d'autorité, op. cit., pp. 46-47.

³³⁴ *L'abîme ou la métamorphose ?*, Rencontre avec Edgar Morin, Sciences humaines, mensuel no 201, février 2009.

³³⁵ F. Lordon, La puissance des institutions, op. cit.

³³⁶ F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, op. cit., chap.6.

³³⁷ Spinoza, *Traité politique*, 1677.

³³⁸ A. Matheron, *Individu et communauté chez Spinoza*, Minuit, 1988.

³³⁹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.107.

il ? L'élément décisif de la composition des affects individuels en affects collectifs est donné dans l'éthique (Eth., III, 27) et correspond à la théorie spinoziste des corps et de leurs affections mutuelles, c'est l'émulation « sympathique », une émulation affective, « *une manière ponctuellement semblable d'être affecté*³⁴⁰ ». Ce que confirme en passant cette actrice lorsqu'elle dit : « Ben moi je parle pas trop de sympathie, parce que justement, je vois bien que les alliances se font par sympathie. Et que quand y a plus sympathie ça marche pas³⁴¹ ». « *Puisque les hommes, comme nous l'avons dit, sont conduits par l'affect plus que par la raison, il s'ensuit que la multitude s'accorde naturellement et veut être conduite comme par une seule âme sous la conduite non de la raison mais de quelque affect commun* »³⁴². L'affect commun est l'opérateur de communauté, le principe véritable de l'autorité politique (impérium). Et F. Lordon étend plus loin la démonstration en écrivant qu'aussi, « *bien au-delà de l'impérium proprement politique, le double concept « puissance de la multitude/affect commun » livre-t-il en fait le principe de l'autorité sociale en général* ». C'est bien ce « en général » qui m'autorise à utiliser cette grille de lecture spino-lordonesque pour lire ce qui se passe lors des crises traversées par ces collectifs.

6.10.5 Le collectif structuré, une micro-institution

Pour développer sur ce point, je cite la fin de l'article dans lequel F. Lordon est plus précis. « *Il y a enfin que les « affections », ces expériences du corps occasionnées par les rencontres de choses extérieures, en d'autres termes cette expérience des effets sur moi de la puissance des choses extérieures, et des effets qui en résultent alors, sont éminemment sociales. Elles le sont jusque dans le cas le plus trompeur de la rencontre interpersonnelle, rencontre d'une personne certes singulière mais constituée, porteuse et expressive de l'ensemble de ses qualités sociales (genre, groupe social, réputation, etc.). Elles le sont à plus forte raison toutes les fois que l'individu se trouve exposé à l'effet sur lui des choses extérieures collectives – celles-là mêmes auxquelles, suivant Mauss, on peut accorder une nature institutionnelle*³⁴³ ». Cette définition de ce qu'est une institution au sens large est repris et précisé encore dans son ouvrage³⁴⁴ sous la forme d'une note de lecture que je reproduis ici. « *Sont sociales toutes les manières d'agir et de penser que l'individu trouve préétablies [...]. Il serait bon qu'un mot spécial désignât ces faits spéciaux, et il semble que le mot institution serait le mieux approprié. Qu'est-ce en effet qu'une institution sinon un ensemble d'actes ou d'idées tout institué que les individus trouvent devant eux et qui s'impose plus ou moins à eux ? Il n'y a aucune raison de réserver exclusivement, comme on le fait d'ordinaire, cette expression [d'institution] aux arrangements sociaux fondamentaux. Nous entendons donc par ce mot aussi bien les usages et les modes, les préjugés et les superstitions que les constitutions politiques ou les organisations juridiques essentielles*³⁴⁵ ».

En ce sens donc, le fonctionnement formel et informel d'un collectif structuré à visée autogestionnaire peut être appréhendé comme une micro-institution, ce que relève cette actrice en disant : « En fait quand je dis gros collectif pour moi c'est l'institution du collectif³⁴⁶ » ; et en principe, le « jeu » de la *puissance de la multitude*, s'y repérer lors de la survenue de crises.

³⁴⁰ F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, op. cit., p. 162.

³⁴¹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.122.

³⁴² Spinoza, *TP*, VI, 1, 1677.

³⁴³ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit.

³⁴⁴ F. Lordon, *La société des affects, Pour un structuralisme des passions*, op. cit., p. 170.

³⁴⁵ P. Fauconnet et M. Mauss, *La sociologie: objet et méthode*, in M. Mauss, *Essais de sociologie*, Seuil, 1971, p.16.

³⁴⁶ Cf Annexes, Ent. N°4, p.108.

6.10.6 Une illustration d'actualité

Pour illustrer ce concept de puissance de la multitude, cette possibilité d'être affecté communément, je vais prendre un exemple issu de la récente actualité. Le 11 janvier 2015, en France, environ quatre millions de personnes sont descendues dans la rue pour manifester en réaction à l'exécution brutale de plusieurs personnes dont plusieurs journalistes de la rédaction de l'hebdomadaire Charlie Hebdo³⁴⁷. Du jamais vu. Au-delà du drame, on pourrait se poser la question de savoir, quel parti, quel syndicat, quelle grande association progressiste, serait capable aujourd'hui d'engendrer une telle mobilisation et sur quel mot d'ordre ? La réponse est qu'il n'y en a pas. Ce qui s'est passé ce jour-là n'a pas grand chose à voir avec la raison, mais plutôt sans doute avec la vie passionnelle. Les gens ne sont pas descendus à l'appel des uns ou des autres pour défendre telle ou telle idée. C'est plutôt comme s'ils étaient descendus spontanément, en apparence. Mais qu'est-ce qui a bien pu les pousser ? Probablement un affect commun d'indignation. Quelque chose qui s'exprimerait un peu comme : tout mais pas ça ! Pas comme ça ! L'indignation, qui au plan individuel « *était définie dans l'Ethique comme la tristesse qui naît par émulation affective au spectacle d'une tristesse faite à autrui*³⁴⁸ », se manifeste alors collectivement. On pourrait presque parler d'une contagion affective, qui voit là passer à un grand nombre et en même temps, leur seuil de supportable. Seuil évidemment invisible et propre à chacun, mais que la puissance de l'affect en question (l'exécution sommaire) a conduit à faire mouvement comme un seul homme, témoignant par ce déplacement collectif de corps d'une commune affection. Affection d'une très grande puissance en l'occurrence, que l'on a rarement l'occasion d'observer à cette échelle en dehors peut-être de certains événements de football-spectacle.

Et l'on comprend mieux alors pourquoi un appel rationnel, argumenté, construit pour appeler à la mobilisation en vue de défendre ou revendiquer, soyons fou, tel ou tel droit, reste le plus souvent inefficace. C'est que l'idée vraie ne comporte en elle-même aucune force propre. C'est seulement en se chargeant d'affect qu'elle prendra de la puissance. D'où la notion d'« adhésionis » proposée par Lordon pour parler d'une idée-affect dotée d'une force mobilisatrice. Car, « *à toutes les échelles, de la communication interpersonnelle à la grande conversation sociale, persuader c'est affecter, et adhérer c'est avoir été affecté*³⁴⁹ ». D'où l'intérêt, dans une perspective de transformation sociale, de convertir des idées en adhésionis, qui participe de la formation de puissance de la multitude oeuvrant à la constitution d'un imaginaire commun de gauche.

Pour conclure sur ce concept et revenir aux situations de crise, je retiens avec F. Lordon deux choses. La première est que « *la puissance de la multitude est toujours susceptible de se fractionner, et n'est donc jamais garantie de demeurer une*³⁵⁰ ». La seconde c'est que « *c'est de toute manière sous le signe de la force et de la lutte que l'ordre s'était originellement constitué et seul un défaut d'acuité pouvait le faire oublier dans la tranquillité apparente du régime*³⁵¹ ». Et en cela, la crise vient remettre en lumière les rapports de force en présence, qui sont de fait, tout sauf naturels.

6.10.7 Résumé

Nous aurions donc à faire selon Spinoza à un être humain, mode fini comme tout mode, pôle individué de puissance sous-déterminé a priori, affecté et affectant dans le cadre de ses rencontres

³⁴⁷ Article du journal Le Monde sur: http://www.lemonde.fr/societe/article/2015/01/11/la-france-dans-la-rue-pour-defendre-la-liberte_4553845_3224.html, consulté le 25/05/2015.

³⁴⁸ Eth., III, définitions des affects, 20, dans F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.97.

³⁴⁹ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit.

³⁵⁰ Ibid.

³⁵¹ Ibid.

avec des choses extérieures ; ces dernières le déterminant selon sa complexion affective à réorienter son désir en vue de poursuivre (mouvement, effort) les affects joyeux et d'éviter les affects tristes imaginés. Je remarque au passage que présenter les choses ainsi nous rapproche étrangement de l'hédonisme tel qu'un autre philosophe, M. Onfray³⁵² en la circonstance, le met en travail. Je remarque également qu'exprimé de la sorte chez Spinoza l'être humain n'agit pour ainsi dire pas, tout au moins pas de manière volontaire. Il réagit. Il réagit aux affections (qui lui arrivent), qui provoquent en lui des affects (qui lui font quelque chose en fonction de sa composition affective propre (*ingenium*)) et par voie de conséquence le conduisent à poursuivre (s'il est affecté joyeusement) ou à rediriger (s'il est affecté tristement) son désir ; désir qui par parenthèse comporte toujours une part de violence inhérente. Il n'est donc chez Spinoza en aucun cas question de volonté, encore moins de libre-arbitre. Ni même de liberté. Que le *conatus* soit déterminé à autre chose qu'à reproduire le même, ce qui est le cas précisément lors d'une crise ou de tous mouvements de rupture (insurrectionnels, révolutionnaires etc.), ne fait pas pour autant de lui un être libre, mais simplement un être déterminé à faire autre chose. « *Devenir séditieux n'est pas faire un saut miraculeux hors de l'ordre causal mais seulement se trouver déterminé à faire autre chose.[...] C'est toujours le jeu nécessaire des puissances et des passions, mais poursuivis dans d'autres directions. De nouvelles affections ont produit de nouveaux affects qui ont déterminé de nouveaux mouvements* ³⁵³ ».

De même qu'il n'est question de légitimité, qui n'est jamais qu'un rapport à la majorité dans cette optique. Est légitime ce que le plus grand nombre considère légitime, quelque soit la chose considérée. Il n'est donc, par voie de conséquence, aucunement question non plus de morale. Cette dernière se retrouve, dans une acception spinoziste, institué par le désir du *conatus*. L'extrait qui suit témoigne de cette inversion radicale. « (*Eth.*, III, 9, *scolie*) : « *Nous ne nous efforçons pas vers quelque objet, nous ne le voulons, ne le poursuivons, ni ne le désirons pas parce que nous jugeons qu'il est un bien, mais au contraire nous ne jugeons qu'un objet est un bien que parce que nous nous efforçons vers lui, parce que nous le voulons, le poursuivons et le désirons* ³⁵⁴ ». On mesure il me semble, à l'aune de cette dernière précision, le travail nécessaire de rénovation de nos sous-sols mentaux qu'implique l'entrée dans la galaxie spinoziste, à commencer par l'acceptation d'un anti-subjectivisme radical.

Ainsi lorsque l'on passe à la dimension collective, « *l'énergie libre et sans objet du conatus se lie et s'investit dans des objets particuliers non par un quelconque pouvoir d'autodétermination mais sous le travail d'affections extérieures produites par des structures sociales* ³⁵⁵ ». Or il se trouve, la plupart du temps, que ces affections extérieures produisent en chacun des effets différents puisque « *des hommes différents peuvent être affectés de différentes manières par un seul et même objet, et un seul homme peut être affecté par un seul et même objet de différentes manières en des moments différents* (*Eth.*, III, 51) ³⁵⁶ ». Avec la seconde partie de cette proposition, nous ne sommes pas très éloigné de la pensée dialectique d'Héraclite d'Ephèse qui considérait ainsi que le rappelle C. Herfray³⁵⁷ qu'on ne peut pas entrer deux fois dans le même fleuve.

³⁵² M. Onfray, *Politique du rebelle, Traité de résistance et d'insoumission*, Grasset & Fasquelle, en livre de poche, 1997. « L'ensemble de mon travail, ce livre compris, reste soumis au désir d'élaborer une philosophie hédoniste, libertine et libertaire qui permette la formulation d'un nitzschéisme de gauche pour nos temps postérieurs à la mort de Dieu », p.315.

³⁵³ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.102.

³⁵⁴ Ibid., p.134.

³⁵⁵ Ibid., p.90.

³⁵⁶ Ibid., p.93.

³⁵⁷ C. Herfray, *Penser vient de l'inconscient, psychanalyse et entraînement mental*, op. cit., p.27.

6.11 Que se passe-t-il en cas de crise ?

Le cas particulier de la crise par rapport à ce qui précède correspond donc au cas où, pour reprendre une formulation spinoziste, des êtres humains différents sont affectés ponctuellement et communément par un seul et même objet. L'effet de cette commune affection produit un affect commun d'indignation que l'on peut énoncer sous la forme « tout mais pas ça » ou « pas comme ça ». Et constater ainsi, mais a posteriori seulement, le franchissement d'un seuil d'intolérable. Ainsi, par rapport aux crises ou aux révolutions qui arrivent parfois, F. Lordon explique que « *c'est sans doute le propre de la plupart des pouvoirs institutionnels que, n'ayant pas de conscience claire des réelles données passionnelles de leur assise, et tenant leur propre existence pour acquise, ils sont portés à l'abus, c'est-à-dire à solliciter l'obsequium³⁵⁸ au-delà de ce qu'il peut raisonnablement accepter³⁵⁹* ». Il existerait donc des limites d'après Spinoza, des lignes critiques invisibles entre l'acceptable et l'inacceptable. Et le franchissement de ces limites « *change la crainte en indignation et par conséquent la société civile en société hostile* » (TP,IV,4). Propos que nous mettons en regard de ce que, quelques siècles plus tôt (VI^e s. av. J.-C.), Héraclite d'Ephèse, de nouveau, nommait ainsi, et que C. Herfray rappelle dans l'un de ses ouvrages : « *la guerre est notre mère à tous, les uns elle les rend libres, les autres elle les rend esclaves³⁶⁰* ».

Ainsi le mécanisme décrit montre que, lorsque l'affect commun d'indignation est suffisamment puissant pour dominer l'affect antérieur de l'obsequium, l'ordre institutionnel est suspendu. La sortie de la légalité éventuellement empruntée à cette occasion renvoie alors au retour du droit de guerre. Une phrase résume ce qu'il en est, mais également ce qu'il en a toujours été, de ce que nous pourrions nommer les « inter-affections conatiques », à savoir « *seuls les temps ordinaires de l'ordre « en régime » peuvent faire oublier les luttes ouvertes passées et les luttes sourdes continues dont il est le produit ; aussi les crises oeuvrent-elles comme de profondes anamnèses³⁶¹, remettant à nu l'effort des puissances³⁶²* ». Cependant, un effondrement institutionnel ne ramène jamais complètement à l'état de nature mais annonce l'advenu d'un ordre alternatif. Autrement dit, « *les hommes aspirent par nature à la société civile, et ne peuvent jamais l'abolir complètement³⁶³* » (TP, VI, 1). Il s'ensuit que l'alternative à l'effondrement d'une valeur sera son remplacement par une autre plutôt que la dérélition³⁶⁴. Ce que la sagesse populaire reconnaît à sa manière à travers l'adage précisant que : « la nature a horreur du vide ».

L'idée est donc de regarder dans quelle mesure cette grille de lecture peut-être pertinente pour lire les crises traversées dans des collectifs structurés à visée autogestionnaire. C'est-à-dire d'opérer des recoupements entre, d'une part, les propos d'acteurs de terrain porteurs de vécus de crise et d'autre part, les concepts de conatus, d'affect et de puissance de la multitude ; les faire jouer ensemble afin, peut-être, de mettre en évidence ce qui ferait signe de... À savoir qu'est-ce qui dans ces situations a indigné et où s'est situé le seuil invisible franchi ?

Mais parce que dans le cadre de cette recherche nous essayions, avec les limites qui sont les nôtres, d'associer plutôt que d'inclure ou de disjoindre, et rejoint en cela E. Morin que cite R.

³⁵⁸ L'obsequium est le comportement conforme aux règles de la cité.

³⁵⁹ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit.

³⁶⁰ C. Herfray, *Penser vient de l'inconscient, psychanalyse et entraînement mental*, op. cit., p.27.

³⁶¹ Action de rappeler à la mémoire, dictionnaire Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/anamnèse/3248?q=anamnèse#3245>, consultée le 22/08/2016.

³⁶² F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit.

³⁶³ Ibid.

³⁶⁴ Littéraire. Sentiment d'abandon et de solitude morale, dictionnaire Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/déréliction/24008?q=déréliction#23884>, consultée le 22/08/2016.

Barbier³⁶⁵, nous ne pouvons éviter de citer cette autre hypothèse de M. Benasayag quand à l'origine de la mise en mouvement émancipatrice. Ce serait en quelque sorte une histoire de colère « contre » (l'indignation) et de colère « pour » (l'espoir d'amélioration). Il en parle ainsi : « *la liberté c'est seulement à certains moments de ta vie, dans certaines activités où tu es engagé dans un « devenir de libération », comme dirait Deleuze. Je ne pense pas que l'oppression soit le moteur de la libération ; ce qui fait bouger les hommes, même les plus opprimés, c'est l'émergence d'un désir, d'un espoir d'amélioration*³⁶⁶ ».

Il devrait ainsi être possible à l'aune de ce nouvel apport de considérer également comme moteur d'une tentative d'émancipation, comme élément déclencheur de crise à minima, effectivement ce qui indigne (affect triste) et tout autant ce qui fait rêver à un meilleur possible (affect joyeux). Ce qui, dans le contexte particulier de collectifs structurés à visée autogestionnaire et en comparaison d'entreprises classiquement hiérarchisées, semble présenter une certaine pertinence. Car si l'on imagine bien des ouvriers à ce point exploités dans leur entreprise qu'ils en viennent à se révolter contre leur direction, les repères sont plus flous quand il s'agit d'une structure à visée autogestionnaire, dans la mesure où l'organisation est censée être non-hiérarchique et l'espoir ou le désir, certes parfois déçu, d'amélioration, faire partie des finalités de celle-ci.

Mais avant cela, il nous reste à définir ce qu'est une crise et sans doute à préciser ce qu'elle serait dans un tel contexte. Nous allons nous appuyer pour cela sur une première définition citée par F. Lordon puis sur une autre proposée par C. Vollaire et enfin sur une troisième plus développée par R. Kaës, psychanalyste et docteur en psychologie sociale qui a travaillé notamment avec D. Anzieu, sur l'appareil psychique groupal. Que disent ces auteurs ?

6.12 La crise, éléments de définition

En écho à sa formation initiale, F. Lordon nous donne une définition de la crise telle que formulé par la théorie de la Régulation³⁶⁷. La crise est ainsi « *le moment de la destruction et de la transformation des structures du régime d'accumulation, c'est-à-dire le passage d'une séquence historique à une autre du mode de production capitaliste*³⁶⁸ ». Les usages de ce terme sont devenus si fréquents et variés que, selon lui, seule cette définition en dit encore quelque chose de consistant. Cependant pour ce qui nous concerne, celle-ci n'apparaît pas directement opérationnelle. C'est pourquoi nous complétons cette première définition par une deuxième qui cerne davantage le phénomène dont il est question ici. « *Le verbe grec « krinein », signifie en effet juger, décider, et par là séparer. L'esthétique de la crise est donc une esthétique de la rupture : en faisant le partage entre deux temporalités, elle détermine un nouveau cycle. Être en crise, c'est ne plus pouvoir faire fond sur la temporalité antérieure ou sur les acquis précédents, c'est être livré à l'indétermination*³⁶⁹ ». Enfin, nous nous appuyons sur une troisième définition plus développée que la précédente, que nous empruntons en le citant à R. Kaës. Que dit-il ?

³⁶⁵ R. Barbier, *L'approche transversale, L'écoute sensible en sciences humaines*, op. cit. R. Barbier cite page 35 quelques éléments caractéristiques de la « pensée complexe » telle que la développe E. Morin dans son ouvrage *Science avec conscience*, Ed. Fayard, 1982. Ceux-ci sont : la nécessité d'associer l'objet à son environnement ; de lier l'objet à son observateur ; de considérer que l'objet n'est plus principalement objet s'il est organisé et surtout s'il est organisant (vivant, social) : c'est un système, c'est une machine ; de reconnaître que l'élément simple s'est désintégré ; d'accepter comme inéluctable la confrontation avec la contradiction (pp. 296-300).

³⁶⁶ M. Benasayag, *Résister dans une époque obscure*, op. cit., p.21-22.

³⁶⁷ Voir R. Boyer, *Théorie de la régulation*, La Découverte, 2004.

³⁶⁸ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.14.

³⁶⁹ C. Vollaire, *Danse contemporaine : les formes de la radicalité*, article paru dans *Efadine* n°5, revue du réseau des CREFAD, juin 2015.

« *Qu'est-ce qu'une crise ? L'idée la plus généralement répandue est celle d'un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus [...]. A l'idée de crise est associée celle d'une menace mortifère, d'une attaque vitale. C'est sans doute par le vécu de la crise que la notion de rupture apparaît fondamentale : et il s'agit là d'une séparation et d'un arrachement. L'idée que la rupture puisse être celle d'un équilibre est déjà une élaboration du vécu de la rupture, et c'est par là que surgit, pour l'observateur, le concept de perturbation. De même la composante conflictuelle inhérente à la crise n'apparaît qu'à l'élaboration secondaire de la tension, vécue comme actualisation de forces antagonistes libérées par une dérégulation inquiétante : le marasme, la dépression, en économie comme en psychologie, signent le sentiment d'une impuissance à rétablir l'intégrité d'un processus³⁷⁰* ». L'auteur identifie de manière générale deux sortes de causes aux crises que sont des causes internes à l'individu (crise de développement) et des causes externes relatives à l'environnement. Cette troisième définition me semble davantage éclairante dans le cadre de ce travail. Elle rend compte en particulier de la dimension douloureuse qu'une crise comporte, l'aspect mortifère ressenti ainsi que la notion de rupture d'un processus en cours qui renvoie à l'arrachement et à la séparation. La temporalité y est également prise en compte montrant qu'il ne s'agit pas, du moins au niveau de l'élaboration c'est-à-dire de la prise de conscience à partir de ressentis, d'un bloc uniforme et précisément borné. La crise agit dans le temps, s'étale, perdure tel un processus à plusieurs niveaux de détente. N'est-ce pas le sens de ce qui est dit ici, « c'est une perception que je mets longtemps à avoir, d'accord. C'est-à-dire que, l'image de quelqu'un qui est tout à fait à sa place dans ce collectif de salariés... Il faut que je m'en, je me rends compte qu'y a vraiment des problèmes mais quasiment en 2012 quoi. C'est-à-dire que, avant même que, rétro-activement, j'aurais du voir qu'il y avait des problèmes, j'aurais du voir que, le statut avait changé, j'aurais du voir que la manière dont j'étais perçu avait changé, mais ça me demande simplement vraiment du temps, ça demande vraiment du temps pour ça³⁷¹ ». Et différentes phases se succèdent les unes aux autres. Ainsi du constat de changements en cours, se construit l'idée de rupture qui est déjà tout autre chose, avant que ne soit « reconnu » la dimension conflictuelle inhérente en tant que modification en cours des rapports de force en présence. Et nous retrouvons ce que F. Lordon³⁷² nomme le politique, au sens général d'arènes où prennent place des rapports de puissance.

Plus loin, R. Kaës évoque des effets observables de ces crises, réactions de protection supposées lors de ces moments de grande tension, que mon expérience, mais également celle d'une partie des acteurs interrogés, valide plus qu'elle ne l'infirme. Il dit ainsi qu' « *en fait, des solutions s'imposent quelquefois qui, tout en ayant une efficacité locale relative, sont surtout destinées à éliminer les aspects psychologiques douloureux de la crise, sans pour autant ouvrir la voie à un changement agissant sur la défaillance principale, qu'elle vienne du sujet ou de l'environnement : c'est le cas du placebo en médecine, du bouc émissaire dans un groupe ou dans une société, de la guerre entreprise pour résoudre une crise économique³⁷³* ». Bouc émissaire pour le cas qui intéresse, qui est certainement un phénomène aussi vieux que les hommes vivent en groupe, et que n'ignore pas cet acteur. « On sait très bien, y compris tu vas toujours avoir le... La personne sur tout d'un coup laquelle un certain nombre de gens du collectif vont jeter leur dévolu pour dire que c'est lui le problème (rires). Tu vois un espèce de bouc émissaire nécessaire pour se faire croire au collectif que s'il y avait pas ce problème là il fonctionnerait tellement bien, ce serait tellement le bonheur quoi³⁷⁴ ». Le rôle informel de bouc émissaire est effectivement là pour « décharger » le groupe de ces difficultés récurrentes. « *Et généralement nous considérons que ces exclusions étaient inévitables pour sauver le groupe ou que les personnes exclues étaient en fait responsables, plus ou*

³⁷⁰ R. Kaës, *Crise, rupture et dépassement*, Ed. Dunod, 2013, [1979], p.14.

³⁷¹ Cf Annexes, Ent. N°10, p.243.

³⁷² F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit.

³⁷³ Ibid., p.16.

³⁷⁴ Cf Annexes, Ent. N°5, p.148.

*moins coupables, de ce qui est arrivé*³⁷⁵ ». Le processus d'exclusion peut alors prendre différentes formes, telle que celle qu'évoque cette actrice : « Rivalité. Rivalité, trop gros, du coup il y en a un qui doit partir. [...] Voilà, mais je pense qu'il y a rivalité parce qu'effectivement vu les initiatives que je prenais moi de mon côté avec l'association, vu comment je fonctionnais et ça marchait plutôt pas mal... Voilà je pouvais être écoutée, je pouvais... Je suppose qu'il y a rivalité. Je crois beaucoup à la rivalité.³⁷⁶ ». Même si les mécanismes en sont connus, ces processus d'exclusion restent en général inconscients. Ils permettent, au groupe en tension, à travers l'opposition collective à cette figure de bouc émissaire, de se recréer une solidarité à moindre frais, de refonder « son unité au détriment de la diversité³⁷⁷ »... Tandis que par ailleurs, tous les acteurs louent sans exception la richesse des dimensions inter-quelque chose dans un groupe (générationnelle, culturelle, etc.). Il y a là certainement une piste à explorer plus avant que nous ne pourrions cependant pas travailler dans le cadre de cette recherche.

Dans ce contexte particulier et au regard des matériaux de terrain récoltés, une crise dans le contexte de collectifs structurés à visée autogestionnaire pourrait être définie comme un conflit chargé émotionnellement, qui voit s'affronter le plus souvent, le ou les leaders à une ou plusieurs personnes du groupe considéré ; crise qui fait signe d'une rupture, marqueur distinguant d'un avant et d'un après dans l'organisation sociale du groupe autant que dans les trajectoires individuelles de ceux qui la traversent.

À ce stade, plusieurs options s'offraient à nous pour croiser théories et matériaux de terrain. Nous avons d'abord pensé à choisir un entretien parmi les onze, et à le commenter en suivant le fil qu'il proposait. Nous l'aurions éclairé ponctuellement à l'aide des apports présentés ci-dessus... Puis nous avons pensé construire une espèce de situation imaginaire composée d'extraits de différents entretiens, déroulant là-encore le fil d'une crise recomposée ; pensant l'éclairer de la même manière qu'expliqué précédemment. Nous avons finalement renoncé aussi à cette seconde possibilité devant la difficulté à articuler de manière cohérente des fragments de ces différents récits. Et au bout du compte, c'est d'une autre manière que nous allons opérer.

Nous choisissons en effet de construire, de façon stylisée, un événement crise reprenant différentes étapes marquantes du processus, nous appuyant en cela sur les entretiens réalisés ainsi que sur notre propre expérience. Puis nous donnons corps à ce squelette en l'illustrant d'extraits de paroles d'acteurs en guise de chair. Enfin, mais tout cela se construit dans le même temps en réalité, nous glissons quelques fragments issus des théories présentées afin d'éclairer l'ensemble et, pour filer la métaphore, à titre d'esprit. Voyons maintenant ce que cela donne à voir.

6.13 Éléments du contexte. Rappels

Reprenons au début, et non à l'Origine par nature inconnaissable. Quelqu'un a envie de faire quelque chose, qui nécessite d'être plusieurs. Comment s'y prend-il ? Cette question que pose F. Lordon³⁷⁸ et qu'il considère dans le contexte particulier de l'entreprise capitaliste intéresse, nous semble-t-il, également le monde des alternatives autogestionnaires. Car pour une part au moins, les ressorts fondamentaux sont les mêmes. À commencer par les besoins des individus vivant dans une telle société, à économie de marché et à travail divisé, au premier rang desquels les besoins de reproduction matérielles et biologiques passant nécessairement par l'accès à l'argent, donc le plus souvent par l'accès au salariat. Certains acteurs interrogés d'ailleurs ne s'en cachent pas, l'accès à

³⁷⁵ H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op.cit., p.125.

³⁷⁶ Cf Annexes, Ent. N°4, p.113-114.

³⁷⁷ Ibid.

³⁷⁸ F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, op. cit., p.19.

l'argent nécessaire figure parmi les faisceaux de motivation, ainsi que nous l'avons montré, qui conduisent à s'engager dans ce type de structure. Mais là où cela diffère largement, c'est que l'accès à l'argent n'est certainement pas la motivation principale des personnes à s'investir dans ce type de structures, car comme le dit justement cet acteur, « il vaut mieux qu'ils ne soient pas uniquement là pour ça parce qu'étant donné la modestie du salaire et le temps de travail pour le dégager, non. Ça suffit pas. Il faut en avoir envie et donc il faut avoir ce désir et il faut être motivé par ça³⁷⁹ ».

Et en effet, nous avons montré plus avant que les personnes s'impliquent avant tout là parce qu'elles pensent partager des valeurs avec d'autres, parce qu'elles trouvent du sens et du sens politique à s'engager dans des activités de cette manière (autogestionnaire) ; qu'elles y viennent et y restent également pour l'ambiance au travail et en dehors, pour une partie d'entre eux qui y trouvent aussi des relations d'amitié. Qu'elles aiment enfin leur structure au point parfois de s'y identifier et/ou d'y être identifiées par l'extérieur (personnification). Et tout ceci fait différence par rapport à l'employé lambda qui se fait embaucher dans une entreprise classique. Ceci fait différence principalement au niveau de la balance affective qui vibre en chacun³⁸⁰, en ceci que dans ce cas précis, celle-ci penche de fait du côté des affects joyeux... Et grandement. Ainsi la personne qui rejoint un collectif de ce type peut avoir, pour reprendre les propos de cette actrice, l'impression de se « retrouver un peu au paradis³⁸¹ ».

6.14 Autorité et processus de captation du désir

Là où cependant il se passe sensiblement la même chose que dans une institution classique, c'est que celle-ci, ici la structure collective, va grandement capter la puissance d'agir de ce nouvel arrivant (qui était préalablement déterminé à rejoindre ce type de structure) et l'affecter en ce sens de *reproduire du même* ; c'est-à-dire l'amener à co-linéariser dans une plus ou moins grande proportion son désir sur celui du désir-maître. Désir-maître incarné le plus souvent à travers la figure du leader, du fondateur, du directeur ou un mélange de ces rôles et statuts. Leader qui, à ce stade, représente une figure d'autorité pour celui ou celle qui rejoint le groupe. « *Par extension de sens, le mot « auctor » sera employé pour nommer quelqu'un qui est la cause de quelque chose, qui a fait quelque chose, ce qui va s'appliquer aussi bien à des fondateurs, des vendeurs, des possesseurs, entendus comme disposant d'une responsabilité et ayant le pouvoir d'imposer obligation et obéissance³⁸²* ». Figure d'autorité nécessaire et personne ressource dans les premiers temps pour ceux qui rejoignent. Nous verrons que lors des épisodes de crise dans ce type de groupe, le risque est grand pour ceux qui, jusque là, étaient considérés comme des figures d'autorité, d'être alors considérés comme des figures autoritaires ; et par suite, d'être éventuellement (en fonction du rapport des forces en présence) conduit malgré eux à endosser le rôle de bouc émissaire. Triste issue s'il en est mais qui, là non plus, n'est pas le fruit du hasard. C'est que « *L'autorité n'est pas le pouvoir. Celui-ci est lié à un statut dans une hiérarchie, à une place dans une organisation qui permet à celui qui occupe cette place et qui est responsable de ces fonctions, de commander et de prendre des décisions pour autrui. Alors que l'autorité s'inscrit dans une réalité psychique et correspond à une place que nous donnons à ceux dont la parole, reconnue comme juste, aura sur nous un pouvoir d'influence³⁸³* ».

Il nous semble ainsi que dans les collectifs étudiés, les phénomènes d'autorité sont plus prégnants que le questionnement autour du partage et de la responsabilité lié à l'exercice du pouvoir.

³⁷⁹ Cf Annexes, Ent. N°10, p.251.

³⁸⁰ Il faudrait nuancer ici en regard de la situation des cadres des grandes entreprises qui peuvent être amenés paradoxalement à ressentir la joie décrite ici.

³⁸¹ Cf Annexes, Ent. N°11, p.258.

³⁸² C. Herfray, *Les figures d'autorité, Un parcours initiatique*, op. cit., 2008, p. 49.

³⁸³ Ibid., pp. 49-50.

Ceci en raison d'un refus commun de ces groupes de s'appuyer principalement sur un statut ou une fonction pour décider. Ce que précise cet acteur en disant « ça globalement je pense que ça nous a largement permis de vérifier que le PDG en tant que PDG, il n'avait strictement aucune importance entre nous, dans notre fonctionnement, dans notre fonctionnement interne. Et qu'effectivement ce qui pouvait être prédominant c'était les fonctionnements humains et les... Y compris avec toutes nos différences aux uns et aux autres mais que ce n'était pas lié au poste³⁸⁴ ». Le mot de pouvoir dans ce milieu apparaît même fréquemment connoté péjorativement, tel un gros mot dont on ne sait que faire tout en sentant qu'il y aurait bien quelque chose à en dire. Et le même de développer plus loin, en guise d'illustration de ce que recouvre le phénomène d'autorité, « donc oui, il y a un truc qui, en tout cas est plus fort, enfin moi j'ai pris conscience à ce moment-là et que c'était bien plus fort que ce que j'imaginai, il y avait quelque chose du style: "ah bah oui quand il a parlé de toute façon... C'est dit"... Voilà, alors c'est dit pas dans le sens, pas forcément dans le sens... D'imposer... D'imposer une décision, ma manière de faire, mais moi je l'ai compris plus dans le sens de... Bah il le dit, on lui fait crédit donc... Donc on accepte, donc on accepte ce qu'il a dit et on le remet pas en cause. Et donc on va dans ce sens-là³⁸⁵ ». Et cela fonctionne. Cela peut même fonctionner longtemps, aussi longtemps que la relation de confiance est maintenue à un bon niveau. Car en fait, « l'autorité est accordée à quelqu'un par ceux qui éprouvent de la confiance en sa parole³⁸⁶ ». Ainsi ce type de phase dans la vie d'un groupe, d'une micro-institution tel que l'est d'une certaine manière un collectif autogéré, correspond aux phases d'ordre en régime décrites par F. Lordon. Dans ce contexte particulier, celles-ci correspondent à des phases de stabilité qui permettent aux équipes de s'étoffer, de se structurer, aux projets de se créer ou de se développer. Elles représentent une forme de montée en puissance individuelle et collective. Des personnes trouvent du sens à leur implication, des réalisations s'opèrent. Un informateur nomme cela « la période qui est la grande période pour nous d'ascension qui est 2002-2010³⁸⁷ » qui est perçue « presque comme dans un rêve³⁸⁸ ». Toutefois l'histoire montre à travers de nombreux exemples que ces grandes périodes d'ascension sont régulièrement interrompues par des crises profondes. Fin d'un système, fin d'un empire, fin d'une entreprise, fin d'un collectif à visée autogestionnaire. Bien que celle-ci reste imprévisible, l'horizon de toutes institutions reste la crise.

6.14.1 Seul le changement est permanent

En effet, bien que les rapports de force, les rapports de puissance apparaissent équilibrés, disons plutôt stables, durant ces phases de construction et de création, il n'en reste pas moins que la seule chose qui est permanente c'est le changement. Et qu'à l'intérieur des structures, les individus continuent à agir, à développer leur puissance en fonction des possibilités dont ils disposent et des marges de manœuvre que leurs oppose l'environnement dans lequel ils évoluent. Le conatus, ce pôle individué de puissance, pousse chaque être à persévérer dans son être. Ce que nous dit avec ses mots cette actrice : « Mais le directeur il a un intérêt à être directeur comme l'artiste a un intérêt à être artiste ou le mec qui travaille chez Airbus a un intérêt à jouer de la musique à X³⁸⁹ ». Et dans un système qui vise à responsabiliser les personnes (autogestion), à les rendre plus autonomes, à les inciter à participer aux prises de décision, nous pouvons penser qu'il y a là potentiellement plus de place à l'expression des différents conatus que dans une entreprise hiérarchisée. Par conséquent, la possibilité de voir émerger des désirs divergents de la trajectoire indiquée par le désir-maître apparaît plus grande. Ce qui est difficile à gérer collectivement. Cette actrice en parle ainsi, « c'est

³⁸⁴ Cf Annexes, Ent. N°1, p.15.

³⁸⁵ Cf Annexes, Ent. N°1, p.26.

³⁸⁶ C. Herfray, *Les figures d'autorité*, op. cit., p.50.

³⁸⁷ Cf Annexes, Ent. N°10, p.241.

³⁸⁸ Cf Annexes, Ent. N°10, p.242.

³⁸⁹ Cf Annexes, Ent. N°4, p.118.

très difficile d'avoir les mêmes envies que les gens [...] c'est pas du détail quoi, c'est des choses importantes, la manière dont on fait les choses et ça, enfin c'est ce qui a, c'est ce qui a vraiment posé problème quoi, hum³⁹⁰ ».

Fondamentalement, le conatus étant un pôle individué de puissance, il apparaît même pratiquement impossible d'avoir les mêmes envies que les gens. Il comporte ontologiquement une dimension d'unicité. Et de ce point de vue l'incompatibilité conatique, ça existe. Celle-ci naît du fait que le conatus est un mode et que comme tout mode, il est fini. Il ne peut donc évoluer qu'au travers de rencontres avec des choses extérieures. La plupart du temps pour un être humain, il s'agit de rencontres avec d'autres êtres humains. Mais par nature, il se trouve que les êtres humains ne conviennent pas entre eux sous tous rapports. Il faut se représenter le conatus comme une puissance brute, sous-déterminée, fonctionnant un peu sur le mode, j'y ai droit³⁹¹ parce que c'est moi. Les frottements semblent donc inévitables. Dire qu'ils ne s'entendent pas sur tout, ne signifie pas dire pour autant qu'ils ne s'entendent sur rien, mais permet cependant de dire qu'on ne peut pas tout faire avec tout le monde... Et nous ajouterons désormais, ni de tout temps.

Pour autant, il est fréquent que, provisoirement, le désir mimétique pousse une personne à désirer la même chose qu'une autre personne. Et dans un groupe, ce jeu des affections réciproques, cette dynamique des affects, ce jeu de miroirs en quelque sorte joue à plein. Car « *dans une collectivité, quoiqu'on en dise, il y a toujours, il y a forcément du transfert*³⁹² ». Nous retrouvons dans la même veine les propos de cet informateur lorsqu'il explique que « c'est des trucs qui sont très dynamiques, mais... Très... Très énergétiques, aussi. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup d'énergie dans l'ensemble, c'est un peu comme ça que je le ressens, l'énergie affective mais il y a aussi de l'énergie de vie, de travail... Ça se gère mais à un moment ça peut aussi péter. Tu vois ? Parce que, il y a un déséquilibre qui se crée et ce déséquilibre amène un certain nombre d'autres déséquilibres qui se renforcent les uns, les autres. Pendant un certain moment, l'alchimie fonctionne...³⁹³ ». Et l'on retrouve cette idée d'alchimie, d'énergétique chez F. Lordon quand il écrit, « *on saisit sans doute déjà tout ce que cette ontologie de la puissance et de l'activité, transposée en théorie de l'action individuée, peut avoir d'utile à une pensée du changement, dès lors qu'en son concept fondamental - le conatus - et en tous ses corrélats - puissance, effort, élan, momentum - elle se présente immédiatement comme une dynamique - on pourrait même dire : comme une énergétique*³⁹⁴ ».

Enfin pour compliquer encore la chose ou simplement la confirmer, si l'on ajoute à cela, en références aux théories psychanalytiques, que l'on a à faire dans cette histoire à un sujet divisé, capable de désirer une chose et son contraire, l'on convient que tenter de fonctionner collectivement de manière horizontale n'est pas une mince affaire. L'extrait qui suit illustre ce type de contradiction. L'acteur qui le décrit en parle ainsi : « Et je lui ai vraiment dit à plusieurs reprises... Au directeur [...], où tu oscilles entre deux positions, avec des positions intermédiaires, entre défendre d'un point de vue éthique un fonctionnement collégial ou autogestionnaire, et qui prend du temps et qui demande un certain formalisme, et un truc d'efficacité où tu rêverais d'être patron avec des gens qui exécutent tes ordres. Ce qui, éthiquement parlant, correspond pas à l'étiquette ou ce que tu as envie de défendre, mais qui est bien plus efficace, bien plus pratique, bien moins chiant tout ça, et quand je lui disais ça il me répondait pas. Tu en penses quoi de comment je te vois là-dedans, il m'a jamais répondu, bon³⁹⁵ ».

Ainsi, un collectif structuré à visée autogestionnaire représente sans doute potentiellement un

³⁹⁰ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

³⁹¹ En référence au droit naturel décrit par Spinoza comme le « droit de sentir et de juger, qui appartient à la nature humaine même, comme expression de la puissance de penser de l'esprit ». Autrement dit, une contrainte institutionnelle, aussi puissante soit-elle, ne saurait faire perdre à l'homme sa nature humaine au profit d'une autre.

³⁹² J. Oury, *L'invisible*, op. cit.

³⁹³ Cf Annexes, Ent. N°2, p.51.

³⁹⁴ F. Lordon, *La puissance des institutions*, op. cit., p.132.

³⁹⁵ Cf Annexes, Ent. N°8, p.203.

espace permettant, plus qu'ailleurs, l'expression de désirs divergents. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes telles que la contestation d'une stratégie de développement, d'un fonctionnement interne, de rythmes de travail, d'un leadership, etc. Ils peuvent également prendre la forme de rivalités entre différentes personnes d'un groupe. Ceci d'autant plus que les limites aux fonctions de chacun sont mal ou trop peu définies. Car les rôles informels occupés par les individus au sein des structures correspondent à des besoins non-nommés de la structure ou du groupe d'appartenance. Il semble important de les repérer car tant qu'ils ne sont pas mis en lumière, il est difficile d'avoir collectivement prise dessus. Ceux-ci correspondent à de réels besoins et ces besoins sont couverts de manière informelle par des personnes qui les ont repérés. Nous pouvons parler d'instinct, de perception ou de sensibilité à ce propos (nous trouverions certainement des peurs à l'origine de ces sensibilités particulières). Le problème est que cette finesse instinctive n'est pas également répartie entre les individus. Et que la marge de ressenti et d'interprétation de ce besoin est grande. Et en cas de difficulté, l'empiètement de l'un sur le secteur d'activité ou de responsabilité de l'autre par exemple, il est impossible de revenir ou de ré-interroger le cadre défini ensemble puisque ce dont il est question s'avère, par nature, de l'ordre du hors-cadre ou plutôt du non-cadre. Et il existe une résistance certaine à poser du cadre dans nombre de groupes. Cadre qui, rappelons-le, est destiné à éviter aux uns ou aux autres de tomber dans la toute-puissance. Et « *il y a souvent confusion entre « puissance » et « tout-puissance ». La toute-puissance est à la puissance, ce que la violence est à la force : un abus³⁹⁶* ».

6.14.2 Sur la table ou sous le tapis, une navigation subtile

Ces abus, les frustrations qui naissent alors, sont en général tus. Le groupe ne sait souvent qu'en faire, l'individu frustré prend sur lui et le tout termine sous le tapis avec le reste des insatisfactions avec lesquelles chacun finit plus ou moins par s'accommoder. Précisons pour clarifier le propos et parce que le terme est connoté, qu'il s'agit la plupart du temps de « petits » abus, pas nécessairement de grosses choses lourdes que tous repèrent aisément. Ce qui ajoute néanmoins une certaine difficulté pour appréhender ces phénomènes. Cette pratique permet un temps, un temps qui dure parfois, de dépasser en les contournant certains problèmes, parfois récurrents, auxquelles le collectif est confronté. Ainsi à la question comment ça dure en collectif, cet informateur nous dit qu'une « de nos manières de franchir les étapes [...] c'est aussi de s'accommoder d'un certain nombre de non-dits et d'insatisfactions... De pas forcément essayer de toutes les résoudre³⁹⁷ ». Et plus loin le même poursuit en disant « On a passé des phases en faisant un peu le dos rond, en ignorant aussi des choses, en mettant sous le boisseau des choses qu'on... Que dans d'autres contextes, on aurait peut-être dit ou qu'on aurait aimé pouvoir dire et puis tant pis, on les a pas traitées et on a vécu avec ça et après y en a certaines qui sont ressorties, d'autres qui sont pas encore sorties, d'autres, c'est sans doute plus la peine qu'elles ressortent parce que... Elles sont effectivement, même sans avoir été rediscuté ensemble, elles sont suffisamment digérées. D'autres qui, peut-être un jour vont ressortir sous forme de rancoeur enfin, je pense que tout ça existe, voilà...³⁹⁸ ». L'informateur termine sur ce sujet en revenant sur le début de son propos et insiste sur le fait que ne pas « chercher absolument, systématiquement à tout vider, à tout mener au bout, à... Je pense que ça nous a plutôt, même si ça crée des difficultés, des rancoeurs ou des insatisfactions personnelles momentanées, même du momentané un peu durable... Ca fait partie de ce qui nous a permis aussi de passer pas mal d'étapes³⁹⁹ ».

Cet éclairage issu du terrain permet selon nous de rendre plus palpable les tensions existantes entre certains antagonismes tels que formel/informel, transparence/opacité, dit/non-dit. Jusqu'ou,

³⁹⁶ H. Ott, K-H Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op. cit., p.123.

³⁹⁷ Cf Annexes, Ent. N°1, p.28.

³⁹⁸ Ibid., p. 28.

³⁹⁹ Ibid., p.28.

par exemple, la transparence entre les membres d'un collectif ? Et quid du jardin secret de chacun, de son pré carré ? Ou encore jusqu'où la pose d'un cadre formel ? Mais alors quel degré de souplesse dans son application et sa mise en oeuvre ? Et qui le fait respecter ?, etc. Des questions complexes auxquelles les réponses ne sont souvent pas à rechercher en terme de juste milieu mais plutôt, lorsqu'elles se présentent, à travers la mise en place de formes de triangulation, sorte de tierce position visant à conserver le meilleur de chacun des pôles de l'antagonisme.

6.15 Seuil et affect commun

Ce qui vient d'être décrit correspond à un élément de fonctionnement qui appartient à ce que nous avons appelé à la suite de F. Lordon, l'ordre en régime. Il s'agit en effet d'une stratégie plus ou moins consciente, ainsi que le mentionne l'informateur cité, pour tenir et passer des étapes ensemble. Et cela fonctionne... Jusqu'au jour où cela ne fonctionne plus. Car parfois, et c'est en cela que la crise est imprévisible, c'est la fois de trop. Qu'il s'agisse d'un mot, d'une attitude, d'un comportement, d'une prise de position, peu importe en fin de compte car considéré isolément, cet événement ne diffère que peu de ce qui est devenu une forme d'habitude au sein du collectif considéré. Ce qui diffère en revanche, c'est la réaction qu'il suscite ainsi que la portée et les conséquences qu'il va entraîner, inhabituelles pour le coup. C'est l'histoire du seuil invisible mais dont on sent qu'il est irrémédiablement franchi. Cette actrice pour décrire cette sensation donne l'image d'une pièce de plomberie, en l'occurrence celle d'un clapet anti-retour. Elle dit, « j'ai mis longtemps avant de me dire, ouais non mais là c'est plus possible. C'est plus possible de revenir en arrière, je crois qu'en fait c'est ça, c'est, il y a un espèce de, de clapet quoi, un truc, je sais plus comment ça s'appelle, ça a un nom⁴⁰⁰ ». De même que cet acteur qui évoque par deux fois au cours de l'entretien le franchissement de cette limite symbolique. « Tout de suite il y a une personne qui a, quelques jours après, décidé de partir et après les uns, les autres on a décidé de partir parce que, là on était arrivé à un point, je pense, de non-retour où de toutes façons...⁴⁰¹ ». Plus loin il précise, « en tous cas les derniers mois, après ils ont été d'une violence que même les, ceux qui étaient partis avant ont pas connu quand on leur raconte. Mais parce qu'on est arrivé à un point de non-retour et puis, on a résisté, on s'est opposé, on s'est pas écrasé. Même des fois on s'est insulté, ça a été donc quand même deux fois limites que ça parte, vis-à-vis d'un des salariés en baston. On s'est hurlé dessus, on s'est dit des choses... Bon, beaucoup de non-dits aussi hein parce que du coup...⁴⁰² ».

Plusieurs choses dans ce dernier extrait car à partir de là, les choses peuvent et vont souvent très vite. Nous y trouvons effectivement l'évocation du seuil, de la limite franchie, celle qui sépare le tolérable de l'intolérable. Mais apparaissent également la contestation (résistance, opposition) entrevue précédemment, le niveau de violence atteint alors, ainsi que le recours aux non-dits. Ainsi les insatisfactions « courantes », habituellement reléguées sous le boisseau éclatent soudainement au grand jour, en ce type d'occasion ; rappelant ainsi que l'accord antérieur, plutôt tacite dans un tel contexte, n'était que ponctuel, qu'il était en tout état de cause tout sauf figé, et reflétait alors ni plus, ni moins que le produit dans cette perspective d'une certaine configuration du rapport de force, du rapport des puissances du moment. Ce dernier pouvant être considéré comme matérialisant concrètement l'état de la balance affective en chacun (qui oscille entre affects joyeux et affects tristes en termes quantitatifs) coalisé en un affect commun conduisant au maintien ou au contraire à la contestation de l'ordre institutionnel du collectif considéré et de celui ou de ceux qui l'incarnent.

Il nous semble intéressant ici de croiser ces paroles d'acteurs avec ce que dit théoriquement F. Lordon d'un point de vue spinoziste, de ces « petits » événements qui conduisent à la crise. La

⁴⁰⁰ Cf Annexes, Ent. N°11, p.268.

⁴⁰¹ Cf Annexes, Ent. N°8, p.202.

⁴⁰² Cf Annexes, Ent. N°8, p.208.

citation qui suit, certes un peu longue, nous apparaît éclairante à ce sujet. Il dit ainsi « *qu'un rapport social, une structure, une institution ne sont pas autre chose que de l'affect commun. Mais ce qu'un affect commun soutient, un autre affect commun, contraire et plus puissant, peut le défaire. Un structuralisme des passions est donc nécessairement un structuralisme dynamique puisque les pôles de puissance individués ne sont tenus à un ordre institutionnel que par des balances affectives dont rien, jamais, ne permet d'exclure qu'elles viennent à être modifiées, soit que le cumul d'affects tristes en longue période fasse passer à un nombre suffisant de ses sujets leur point d'intolérable, soit qu'un incrément de domination imprudent le rende odieux à tous – et l'histoire est pleine de ces petits événements, de ces micro-abus (mais de trop) qui précipitent sans crier gare une sédition de grande ampleur, effet en apparence sans commune mesure avec sa cause, alors qu'il a été préparé par des cumuls de longue date. La dynamique des affects collectifs est donc toujours susceptibles de bifurcation, et le principe formel de l'affect commun qui soutenait l'institution de connaître alors une re-polarisation inverse pour entraîner une contestation, parfois jusqu'à sa destruction*⁴⁰³ ».

Ainsi, il apparaît que les causes de ces mouvements de sédition, ces crises que traversent un certain nombre de collectifs autogérés, sont davantage à rechercher à l'intérieur des structures elles-mêmes plutôt qu'à l'extérieur, en ce sens que ces collectifs sont eux-mêmes, par l'intermédiaire le plus souvent de leurs figures d'autorité (leaders, fondateurs, directeurs ou tout autre dénomination concernant un rôle de garant de l'ordre institutionnel, du fonctionnement en place), mais aussi des autres membres lorsqu'ils ne prennent pas leur part de responsabilité, producteurs des causes qui auront pour effet de précipiter vers « *ce qui est parfois dans la vie d'un groupe le moment du pire*⁴⁰⁴ ». « *Ni nécessaire, ni impossible, la bifurcation dans le régime affectif collectif d'une institution, quand elle se produit, est un événement engendré par l'institution et qui remet en cause l'institution*⁴⁰⁵ ». Et c'est peut-être là la signification d'une phrase telle que celle-ci, « *c'est là qu'ils ont dit, on veut plus travailler avec vous*⁴⁰⁶ », qui lorsqu'elle est prononcée, surprend et disons même choque violemment les informateurs qui nous l'ont partagée. Et pourtant, bien que surprenante, force est de constater qu'elle ne vient probablement pas de nulle part.

6.16 Déterminisme et ordre causal, une chaîne infinie de liens de causalité

C'est là sans doute le sens de l'explication donnée par cette informatrice. « *Mais ce qu'est fou c'est que c'est le processus, enfin c'est le fait de travailler ensemble de cette manière-là qui a créé ça. Enfin je veux dire... D'une certaine façon c'est parce que, parce qu'on arrivait justement à travailler ensemble et à, et à être dans des choses très collectives qu'en fait, bah sans le directeur finalement, qu'en fait on a été capable à ce moment-là de dire ben non là, ça, ça correspond plus du tout à ce qu'on veut faire. Donc c'était assez, ouais c'était assez surprenant...*⁴⁰⁷ ». Et si l'on remonte encore ce lien de causalité, cet enchaînement de causes et d'effets, nous obtenons ceci : « *je pense que c'était aussi, c'était une question d'équipe qui s'entend bien, qui marche bien, qui fonctionne bien de façon très pratique machin. Mais c'était aussi le résultat de ce qui s'était passé avant quoi donc en gros bah on s'approprie des choses, on a envie de les faire bien, donc c'est logique qu'on arrive à ce truc-là. Sauf qu'en faisant ça il y a des décisions qui ont été prises et qui lui ont pas plu à lui [le directeur]. Des petites choses, des petits trucs, des choses d'ordre symbolique, des, mais c'est ça, oui, ça n'a pas fonctionné à ce moment-là quoi. Et en fait ces deux choses-là [une envie personnelle du directeur et une équipe qui fonctionne bien], ben du coup... C'était plus possible ensuite quoi*⁴⁰⁸ ». Et puis la

⁴⁰³ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.100.

⁴⁰⁴ D. Vercauteren en collaboration avec T. Müller et O. Crabbé, *Micropolitiques des groupes*, op. cit., p.187.

⁴⁰⁵ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.102.

⁴⁰⁶ Cf Annexes, Ent. N°3, p.94.

⁴⁰⁷ Cf Annexes, Ent. N°11, p.266.

⁴⁰⁸ Cf Annexes, Ent. N°11, p.265.

même d'évoquer rétrospectivement la temporalité, qui laisse à penser par ailleurs que l'on ne sait finalement jamais ni si, ni quand la crise aura lieu. « Un tel revirement serait arrivé deux ans avant peut-être que ça aurait eu d'autres répercussions, je sais pas [...]. Mais... C'est vrai qu'il y a eu un écho quoi, il y a eu un truc assez vite, ben non on n'a pas envie de faire ça, mais enfin pourquoi on ferait ça et puis, et puis ça n'a pas de sens, et puis on va pas continuer à dire qu'on travaille comme ça alors que, en fait ben t'es un directeur à qui on doit obéir enfin, voilà. C'est arrivé à un moment où on était tous un peu prêt à dire, non là on va pas faire ça enfin, ça va pas se passer de cette manière-là quoi. Et je sais pas si... Ben on était mûr (rires)⁴⁰⁹ ». Ce dernier passage illustre en outre concrètement l'affect commun de sédition partagé alors par les membres de cette équipe. Nous le repérons à travers des formulations telles que « on était tous un peu prêt à dire », « non là on va pas faire ça », « pas [...] de cette manière-là » et puis finalement ce « on était mûr », évocation du « bon » moment, c'est-à-dire celui où collectivement et concomitamment les corps communément affectés se mettent en mouvement.

Et ce constat concernant l'ordre causal, nous le retrouvons également chez cet autre informateur sous une forme plus synthétique lorsque celui-ci nous dit que « surtout après, par après, il y a des faits qui viennent te mettre face à des réalités où tu te dit il y a bien dû avoir eu un certain nombre de fêlures ou de cassures pour qu'à un moment donné une situation tourne à la crise, et que l'on soit obligé d'en venir par exemple à se séparer⁴¹⁰ ». Certes pourrait-on dire, mais alors que se passe-t-il et comment cela opère-t-il ? Autrement dit, comment lire ce glissement, cet enchaînement de faits qui précipite vers la crise ? Et plus précisément, à ce stade, comment des affects individuels se coordonnent-ils pour devenir affect commun ? L'indignation par émulation sympathique, apparaît alors être une notion qui permette de rendre compte de ce mouvement.

6.17 Indignation au plan individuel et au plan collectif... Et émulation sympathique

Ainsi, le franchissement de ce seuil invisible correspond à un affect commun d'indignation ressenti et partagé par le grand nombre (puissance de la multitude). Il a pour conséquence le passage en chacun, à des degrés différents en fonction de sa propre constitution affective, de la crainte à la colère et de la peur à l'indignation. Ce qui se lit également collectivement, nous l'avons vu, comme le passage de la société civile à la société hostile. Pour comprendre cela, il faut entendre que l'ordre antérieur, ce qui fonctionnait avant la crise, ne tenait que parce que la majorité, la puissance de la multitude, considérait, soit que dans l'ensemble tout va bien, soit que de toutes façons, il n'y a pas mieux à faire. Autrement dit, l'ordre antérieur et sa stabilité apparente n'était en rien naturel et procédait de luttes passées que l'épisode de crise, à travers la mise à jour des rapports de force en présence, vient réactualiser.

Lorsque survient l'évènement, la goutte d'eau, « l'énorme goutte d'eau qui a fait que, pendant huit mois après ça, ça a été atroce⁴¹¹ », c'est l'indignation qui prédomine. Indignation qui rappelons-le, au plan individuel, naît du spectacle de la souffrance faite à autrui, ainsi que l'illustre le souvenir raconté par ce même acteur, « et de visu des trucs baah, bambam, et encore moi j'ai été épargné... Mais je sais bien pourquoi j'ai été épargné, par rapport à deux autres collègues qu'ont vraiment morflé⁴¹² ». Et ce qui va entraîner la crise proprement dite, c'est le passage du plan individuel au plan collectif de ce même ressenti ; qui prendra alors la forme d'une expression telle que : « tout mais pas ça ». Ou « pas comme ça ». C'est que, d'une certaine manière, la parole, l'acte ou l'attitude incriminée, affecte alors communément le grand nombre. « *Et si l'affect de colère contre l'institution est suffisamment intense, et surtout suffisamment partagé pour décider, non plus*

⁴⁰⁹ Cf Annexes, Ent. N°11, p.265-266.

⁴¹⁰ Cf Annexes, Ent. N°2, p.38.

⁴¹¹ Cf Annexes, Ent. N°8, p.202.

⁴¹² Cf Annexes, Ent. N°8, p.208.

*seulement des fuites individuelles, mais des mises en mouvement collectives, alors peut se former une coalition de puissance séditeuse déterminée à la confrontation avec la puissance institutionnelle*⁴¹³ ».

6.17.1 Processus de contagion

L'indignation, affection individuelle, se propage en ces circonstances telle une véritable contagion. Et l'opérateur de cette contagion au grand nombre s'appelle l'émulation sympathique. La sympathie, ce terme qui avant de désigner un rapport léger et plaisant aux objets ou aux personnes, signifie souffrir avec. C'est-à-dire sentir, re-sentir avec et par extension nous pourrions dire résonner avec, entendu comme entrer en résonance, autour peut-être de ce qu'il y a de plus universel en chacun de nous. En termes spinozistes, la sympathie se dit encore « manière ponctuellement semblable d'être affecté⁴¹⁴ ». L'extrait qui suit est un exemple de la forme que peut prendre l'indignation ressentie communément dans le contexte étudié. L'acteur raconte que « quand il nous a dit qu'on avait voulu méticuleusement l'expulser du collectif effectivement ça a provoqué des cris, de la colère et des réactions de stupeur. Donc après, là ça a été le... Je pense que ça a été la goutte d'eau⁴¹⁵ ».

L'indignation, qui précède la mise en mouvement collective des corps et des idées, poussant ces derniers à se lever contre ce qui désormais n'est plus possible, relève essentiellement de ce point de vue d'affects tristes. Ceci étant, nous avons vu avec M. Benasayag qu'un désir, un espoir de meilleur qui prendrait la forme ici d'un mieux et plus, tel qu'un espoir de meilleur fonctionnement collectif ou le désir de plus de cohérence en interne, pourrait également dans certaines conditions conduire à cette même mise en mouvement. Il y a peut-être là en effet quelque chose à combiner ou qui viendrait se compléter. Toutefois, quelque soit le levier, et nous nous situons en amont de la crise en disant cela, il nous semble qu'une vigilance particulière est à opérer concernant toutes les stratégies, qu'elles soient le fruit d'une colère pour ou d'une colère contre quelque chose ou quelqu'un, qui de fait se focaliseront sur l'efficacité et la production au détriment de la relation. Car en ce cas, celles-ci ne manqueront pas de conduire à de l'exclusion, violente par nature. En effet, « *quand un groupe traverse une crise (elle peut être d'origine économique, sociale, historique, identitaire [sans parler des crises de croissance au plan individuel]), alors naissent des peurs qui progressivement contaminent chaque membre. Pour se libérer de ces peurs, le groupe cherche et désigne unanimement un membre coupable, parce que manifestant une différence particulière : mal intégré, il est de couleur noire, d'origine immigrée, il bégaye, est assez agressif, dominant ou à des difficultés pour communiquer. C'est en fait un élément dont le groupe peine à intégrer la différence ou à contenir les formes d'intervention*⁴¹⁶ ». On trouve là décrit d'une autre manière le processus de contagion affective, fondée ici sur la peur en tant que puissant affect triste, et producteur en certaines circonstances d'un affect commun qui mène dans ce cas à l'exclusion.

C'est par ailleurs dans ce type de période que l'on entend aussi parler d'autoritarisme et souvent à destination du ou des leaders de ces groupes. C'est que l'autoritarisme « *est le symptôme de ceux qui n'ont pas [ou plus] d'autorité. La tyrannie est souvent un autoritarisme qui prend appui sur le pouvoir... quelques fois au moyen de la séduction, quelques fois au moyen de la force*⁴¹⁷ ». Et l'on peut supposer là encore, qu'un certain nombre de peurs sont à l'origine de ce type de jugement, parmi lesquelles à titre d'exemple, la peur d'être contrôlé et/ou de perdre le contrôle déjà mentionnée, la peur de soumission/domination, d'envahissement ou encore la peur de l'éviction, du rejet, etc.

⁴¹³ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.167.

⁴¹⁴ Ibid., p.162.

⁴¹⁵ Cf Annexes, Ent. N°8, p.202.

⁴¹⁶ H. Ott, K-H Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, op. cit., p.125.

⁴¹⁷ C. Herfray, *Les figures d'autorité*, op. cit., p.50.

6.17.2 Le moment révolutionnaire... Et après ?

Pour autant, et pour dissiper un éventuel malentendu, il nous faut encore distinguer deux choses. Dire que la crise procède de la constitution d'un affect commun d'indignation prenant la forme d'une coalition ponctuelle visant à exprimer un « stop » face à ce qui est désormais considéré comme indésirable est une chose... Qui ne dit cependant rien de ce qui pourrait apparaître comme plus désirable et surtout de comment l'atteindre collectivement, et qui constitue tout autre chose. Autrement dit, il n'y a pas de fantasme collectif⁴¹⁸. C'est encore le sens de la distinction qu'opère G. Deleuze⁴¹⁹ entre l'avenir de l'histoire et le devenir actuel des gens lorsqu'il explique que bien que ce soit une évidence que les révolutions tournent mal, pour autant, en situation de tyrannie, ils n'y a pas d'autres choses à faire pour les hommes que de devenir révolutionnaires. Mais qu'il s'agit bien de deux choses différentes. Ce que viennent illustrer les propos de cet acteur lorsqu'il nous explique « ça veut dire je pense que c'est quelqu'un qui avait des projets depuis longtemps et qui profite d'une situation de crise pour partir. C'est important à comprendre ça parce que ça veut dire que, l'image de il y a une crise et cette crise-là elle est de manière, elle provoque de manière homogène le départ de tout le monde, non. Ca, ça n'existe pas. Il y a des, les gens ont plusieurs raisons pour faire les choses je veux dire⁴²⁰ ». Tout cela nous induit à penser que, considérer à un moment donné que des personnes-membres d'un collectif autogestionnaire se retrouvent ensemble sur une position de sédition en opposition à l'ordre ou au fonctionnement en place, ne signifie nullement un, qu'elles le soient (bien qu'affectées communément) pour des raisons identiques et deux, qu'elles le soient en perspective d'un même avenir/devenir commun. Dans la formule « tout, mais pas ça » rapportée à une situation concrète insatisfaisante de ce type, il semble possible de déterminer le « ça » de façon relativement précise ; quant à définir et à se mettre d'accord collectivement sur ce que serait ce « tout », il s'agit manifestement d'une autre histoire...

Pour achever enfin cette analyse, et si nous devons nous risquer à quelque prédiction, manière de prophétiser un peu quelques siècles après l'autre⁴²¹, non cette fois sous la forme de jérémiades mais en nous appuyant sur le matériau recueilli sur le terrain, que pourrions nous dire à propos des signes annonciateurs de crise ?

6.18 De quelques signes annonciateurs de crise

D'une manière très générale, si l'on considère que la servitude passionnelle est universelle, cela signifie que la question n'est plus libre ou aliéné puisque nous serions tous aliénés à nos passions. Et la question alors plus pertinente, nous l'avons vue, serait : sommes-nous des aliénés contents ou des aliénés pas contents ? Et dans le cas où nous serions en présence, au sein par exemple d'un collectif à visée autogestionnaire, d'une majorité d'aliénés pas contents, l'on peut effectivement s'attendre à ce qu'une crise éclate. Toutefois, ce niveau de généralité nous renseigne assez peu sur ce qu'il se passe en réalité sur le terrain et sur quels pourraient être au fond des points de vigilance. Ainsi, de manière plus précise dans le contexte étudié, il apparaît que certains

⁴¹⁸ Cf Annexes, Fiche de lecture n°7, J. Oury, op.cit.

⁴¹⁹ P.A. Boutang, *L'abécédaire de G. Deleuze*, op. cit.

⁴²⁰ Cf Annexes, Ent. N°10, p.244.

⁴²¹ Clin d'oeil en forme d'auto-dérision au prophète hébreu Jérémie (v. 650-v. 580 av. J. C.) qui lutta contre l'idolâtrie et assista à la chute de Jérusalem, avant de mourir en Egypte. Ses prophéties constituent le Livre de Jérémie et la tradition chrétienne lui attribue aussi le Livre des Lamentations, décrivant l'affliction de Jérusalem châtiée par Dieu., tiré du dictionnaire Dixel, LeRobert, 2010.

événements sont apparus à un moment précis de l'histoire de ces groupes, insupportables à un nombre plus ou moins grand de personnes impliquées dans ces projets collectifs.

6.18.1 Dérangeants désaccords et risque d'acchumiliation

Parmi ceux-ci, et de manière non-exhaustive, l'on trouve la non-prise en compte du désaccord. Autrement dit l'incapacité à admettre et à faire consensus sur le fait que sur telle ou telle question nous ne sommes pas d'accord. Ce qui ouvre la porte à quelque chose qui ressemble à des tentatives d'adhésion contrainte ou forcée et qui passe très mal au sein d'un collectif de ce type ; en ce sens que cela conduit d'un point de vue corporel à des postures anatomiquement difficiles à tenir (type grand écart) et d'un point de vue psychique à ce que l'on peut appeler des dissonances cognitives, lorsque l'écart entre les valeurs poursuivies et les pratiques habituelles semblent se disjoindre. L'on trouve cela par exemple autour de questions portant sur l'identité collective affichée et défendue vis-à-vis de l'extérieur et qui peut venir en contradiction avec ce qui ressenti à l'intérieur par les personnes qui travaillent au quotidien. Cette actrice nous dit ainsi, « par contre il faut surtout pas toucher à l'image autogestionnaire de la, enfin de la structure, c'était un grand écart, enfin c'était impossible quoi, c'était un truc intenable et, et, aujourd'hui il le tienne encore. C'est... C'est incroyable (rires), je sais pas comment il font ça⁴²² ». Et cela semble avoir pour effet de contribuer à alimenter des perceptions telles que celle-ci, partagée par un autre informateur, « en tous cas, j'ai pas envie d'être un patron parce que ça il l'assume pas mais, c'est plus simple si les gens qui bossent avec moi ils exécutent⁴²³ ». Ou encore l'actrice précédente, à nouveau, quand elle développe autour de ce sentiment de choses devenues si intenables qu'on ne peut les mener ensemble, ainsi que sur la manière inappropriée selon elle, de traiter de ce type de difficultés. « Ce qu'est, ce qui a été très fort, c'est cette idée de... De vitrine d'une certaine façon qui on est, on travaille dans une structure qui essaie d'être autogestionnaire, qui essaie de travailler de manière collective et à un moment, ben quand il y en a un qui a plus du tout les mêmes envies que les autres, même si les autres n'ont pas tous les mêmes envies... Bah comment on fait quoi ? Et, et ça s'est passé de manière très violente en fait parce que, il y a eu une sorte de, en gros si tu, si tu reconnais plus, c'est une phrase qu'a été dite à ce moment-là, si tu reconnais plus le logo qu'il y a sur le t-shirt faut enlever le t-shirt quoi. Sauf que bah le logo il était pas obligé de changer quoi ou il était pas obligé de, d'aller dans ce sens-là, il était pas obligé d'évoluer de cette manière-là⁴²⁴ ».

Encore une fois, l'extrait pris isolément, illustration tout de même d'un ressenti de ce que nous avons appelé précédemment une tentative de passage en force ou qui peut se dire aussi « mis devant le fait accompli », ne suffit à expliquer et n'a le plus souvent pas d'effet direct. Ce n'est que replacé dans un contexte en période relativement longue que celui-ci apparaît comme nourrissant le processus d'accumulation, nous aurions pu écrire le néologisme d'*acchumiliation*, de ces micro-frustrations qui alimentent dans la balance affective le plateau correspondant aux affects tristes. Et c'est sans doute également une illustration des limites de la stratégie d'accumulation sous le tapis, qui par ailleurs nous l'avons vu avec un autre acteur, permet de dépasser momentanément un certain nombre de difficultés.

6.18.2 Confusion entre fins et moyens ou comment garder le cap dans la durée ?

L'on trouve également ces signes à travers quelque chose de l'ordre de la confusion entre les fins et les moyens. C'est-à-dire quand les moyens mis en œuvre au quotidien semblent se substituer progressivement aux finalités poursuivies parfois de longue date, et qui appelle de ce fait à des

⁴²² Cf Annexes, Ent. N°11, p.261.

⁴²³ Cf Annexes, Ent. N°8, p.204.

⁴²⁴ Cf Annexes, Ent. N°11, p.260.

clarifications régulières. L'on retrouve là la difficulté à transmettre l'historicité pour reprendre le terme de cet acteur⁴²⁵, c'est à dire la généalogie du projet collectif auprès des personnes qui rejoignent, tout en leur permettant de trouver une place suffisamment créative en son sein. Nous, nous appuyons ici sur l'entretien n°5 qui donne à voir l'exemple d'un projet assez ancien, qui cherche à se structurer et à consolider l'existant à travers une démarche de légalisation vis-à-vis de l'institution (dans ce cas, une collectivité locale), mais dans un processus instituant qui amène ses membres à se confronter régulièrement avec cette même institution, en vue d'être reconnus tel qu'ils sont. Autrement dit l'exemple d'un travail de longue haleine auprès et en lien avec la norme pour obtenir une reconnaissance en tant que marge, mais qui crée, semble-t-il, nécessairement des tensions et du mouvement quand des avancées sont concrètement obtenues. « Et c'est intéressant en même temps je trouve, que ce soit ça qui amène les gens à un moment donné à se repositionner, à se re-questionner quant à la manière dont ils vivent là aujourd'hui, depuis quelque temps le, le projet quoi. C'est cette perspective d'avenir qui a, qui a ces, encore une fois, ces angoisses, qui génèrent ces angoisses, ces craintes et en même temps bon on sent bien que putain, merde, c'est quand même une bande de va-nu pieds, alcooliques, toxicos, qui arrivent à faire cracher neuf millions d'euros à Toulouse Métropole pour mettre aux normes un bâtiment pour mettre au service d'un projet qui se qualifie de collectif d'artistes autogéré quoi. C'est pas anecdotique non plus, c'est pas rien (rires), a priori. Donc du coup ouais c'est en train de faire bouger les choses-là parce que ça, ça remue dans des endroits, ça permet aux gens de se positionner plus clairement, d'être moins dans l'arrangement du quotidien ou, ou parfois on se laisse aller à ne pas trop être regardant parce qu'on n'a pas que ça à faire non plus quoi...⁴²⁶ ». L'extrait vient rappeler aussi que les besoins d'un projet collectif évolue dans le temps. Là où, à une époque, la confrontation était sans doute plus quotidienne, l'entrée progressive dans la légalité rendra cette dernière moins nécessaire. Et celle-ci aura pour effet entre autres, de demander aux membres une certaine adaptation aux nouveaux modes d'action liés au changement de statut. Autrement dit, les modes d'action, les attitudes hier efficaces ne sont plus forcément les plus pertinents aujourd'hui. Et les personnes présentes auront alors à porter dans le meilleur des cas cette évolution en évoluant eux-mêmes, ou bien à suivre comme ils peuvent, ou encore seront amenées à partir parce que ne se retrouvant plus dans cette nouvelle donne assez différente finalement de ce qu'ils auront vécu jusqu'ici, et qu'ils souhaitent peut-être continuer à vivre... Sans oublier le cas, puisque c'est l'objet ici, où le grand nombre, affecté communément par un sentiment d'être emmené là où il ne souhaite vraiment pas aller, s'opposerait fermement à une telle perspective d'évolution... Et alors quand bien même cette destination était portée de longue date par quelques uns, le rapport de force en cours viendrait remettre à jour l'effort des puissances.

Et dans ces moments-là, il nous semble que l'antagonisme production (faire avancer le projet) / relation (discuter les désaccords en respectant les points de vue de chacun, éviter l'exclusion) joue à plein. Car il y a bien manière et manière de confronter l'autre ; la proximité et la familiarité construite entre les membres d'un groupe ne rendant pas toujours, dans ces moments-là, la tâche plus aisée. La manière de confronter, en ce qu'elle est une mise en forme particulière de la violence, peut constituer alors un autre signe perceptible.

6.18.3 Des manières différentes de confronter font des différences quant à la violence perçue

Car ne l'oublions pas, ces structures sont relativement petites en effectif comparées aux grandes institutions qui, de fait, nourrissent un certain anonymat. Il s'y joue, nous l'avons montré, des problématiques qui vont bien au-delà de l'aspect strictement professionnel. S'ajoute à cela, pour la plupart d'entre elles, l'absence de hiérarchie formelle et donc de lien de subordination. Mais aussi le refus de la soumission et de l'obéissance qui sont souvent confondues. Ce qui renvoie aux

⁴²⁵ Cf Annexes, Ent. N°5, p.142.

⁴²⁶ Cf Annexes, Ent. N°5, p.143.

problèmes concernant le partage des responsabilités et donc du pouvoir attribué à chacune des personnes impliquées, à la définition de fonctions limitées et du cadre posé en commun. Tout ceci ayant pour conséquence prévisible de voir augmenter la possibilité et la probabilité de glisser de conflits d'intérêts potentiellement enrichissants à des conflits de personnes par nature beaucoup plus violents. Dans un contexte aussi sensible, la manière de confronter peut alors devenir un véritable détonateur. Cet acteur nous en fait part ainsi. « Mais clairement les conflits ont été par manque de, de précaution hein vis-à-vis des autres, même si ce que je pouvais dire reste, était valable. C'était pas en communiquant avec l'autre, finalement ça a été plus des temps d'humiliation, ça je le conçois, je le concevais pas sur le moment. Et puis des temps où les personnes étaient... Étaient démunies finalement parce que je pense qu'en groupe j'ai une expression verbale facile et que je n'ai pas peur en fait. Voilà là où certains ont des trouilles dans l'expression publique. Et du coup... J'ai plus généré du conflit en m'imposant comme ça, dans un groupe⁴²⁷ ». Le risque est ici lié à l'ouverture de la porte aux jugements, aux intentions prêtées à l'autre, aux paroles humiliantes qui ne manqueront pas d'en appeler d'autres en retour, et la spirale est lancée... Notons que le grand avantage de cette manière inconsciente de procéder est qu'elle nous permet, en nous défaussant d'une certaine manière sur l'autre sans précaution, d'éviter de parler de ce que l'on ressent et qui nous met sincèrement à mal. Ce n'est pas rien, mais là encore les limites sont vite atteintes.

6.18.4 Ambiance et qualité relationnelle

Et cela ne manquera pas de déteindre, toujours en termes de signes, sur l'ambiance, sur la nature et la qualité des échanges entre les membres du groupe ; sur les lieux également où se passent les échanges essentiels, de ceux qui permettent une fois posés, mais seulement une fois posés, d'évoquer les choses importantes. Ces signes pourront encore prendre la forme de certains silences en réunion, d'une certaine lourdeur ressentie, d'une certaine proportion de personnes à prendre ou au contraire à garder le silence en regard des habitudes. Ils prendront aussi la forme de paroles de couloirs, « tous les bruits de couloirs aussi que tu peux avoir, tous les informels en dehors du temps de l'AG qui pourtant est un espace de parole libre quand même, où les gens peuvent faire remonter, dire et s'exprimer clairement et où bien des fois tu vas devoir provoquer la parole pour que, pour qu'elle se fasse et qu'elle sorte du coin de couloir, où, où elle est dans un état de merde (rires) parfois, pas toujours évidemment mais parfois⁴²⁸ ». Et ainsi du durcissement des échanges, de l'apparition de critiques personnelles ou simplement d'un phénomène de contagion dans l'utilisation de ce procédé, et de la défiance tandis que tous les informateurs louent la nécessité d'entretenir l'indispensable confiance pour vivre ce type d'aventure.

6.18.5 Des désirs inconstants, la responsabilité des leaders

Enfin, pour terminer avec cette tentative de repérer des signes pouvant alerter quant à la possibilité de voir poindre une crise à l'horizon, nous remarquons dans plusieurs entretiens que les variations inattendues d'orientation des désirs des leaders semblent représenter un risque, en tant qu'ils sont à chaque fois une occasion, saisie ou non, de remettre en question l'ordre établi. Qu'ils cherchent à se mettre en retrait, à poursuivre autrement ou qu'ils proposent de nouvelles perspectives de développement, ce désir de mouvement affecte et à pour effet de faire bouger les lignes au sein du groupe. Ceux-ci prennent des formes très différentes. Ainsi parmi les exemples cités nous trouvons un désir de vivre à la campagne tout en conservant la gestion de la structure (entretien n°2 et n°3), un désir de développer un projet d'écriture (entretien n°10), un autre de

⁴²⁷ Cf Annexes, Ent. N°6, p.169.

⁴²⁸ Cf Annexes, Ent. N°5, p.149.

développer une nouvelle stratégie sous la forme de l'externalisation de certaines tâches, de se lancer dans l'édition numérique (entretien n°8, n°10, n°11), de mener un projet personnel au sein d'une structure plus solide (entretien n°4, bien qu'il s'agisse dans ce cas plus précisément d'une posture de contre-leader)... Toutes choses qui vont demander plus ou moins explicitement aux autres membres de s'adapter car il s'agit de changements importants, mais surtout de suivre à nouveau. Et de la manière de procéder, c'est à dire de travailler collectivement autour de ces nouveaux éléments, de ces nouveaux enjeux, dépendra souvent l'advenu ou non d'une crise. De telles variations s'apparentent à de réelles phases de transition qui appellent un travail particulier de la part des groupes, une certaine dose de patience sans doute aussi et, force est de constater que ceci n'est pas d'une redoutable évidence.

Partie 3 : Conclusion

Arrivée au terme de ce parcours, régata de trois années, il nous faut maintenant nous retourner un peu pour tenter d'identifier, en guise de conclusion, quelques étapes du voyage, quelques ports qui ont rythmé l'évolution de la navigation, afin de tenter de ramasser l'essentiel en quelques lignes. Pour cela, nous reviendrons d'abord sur le contenu de la recherche elle-même avant, dans un deuxième temps, d'émettre quelques hypothèses concernant la mise en mouvement des acteurs à travers l'exercice de l'entretien. Puis nous concluons sur le cheminement de l'apprenti-chercheur au cours de ce périple.

6.19 Conclusion sur le contenu de la recherche

Cette recherche-action avait pour ambition, dans une tentative de compréhension qui prit la forme de la double question pourquoi et comment ?, de mettre des mots sur l'évènement crise dans le contexte de collectifs structurés à visée autogestionnaire. Ainsi s'est-elle d'abord proposée, à travers l'étude du fonctionnement et des éventuels dysfonctionnements de ce type de collectifs, et sur la base d'une série d'entretiens compréhensifs, de donner à voir quelques pistes pouvant expliquer la survenue d'une crise. Et dans cette perspective, nous avons en effet pu repérer un certain nombre d'éléments, en partie spécifiques à ce type de collectifs, qui malgré tout, n'ont pas permis en tant que tel de conclure assurément et explicitement à la survenue de celle-ci. Qu'il s'agisse du flou existant autour des valeurs défendues et de leurs trop rares traductions concrètes et contextualisées, des faisceaux de motivations qui amènent les personnes à s'impliquer intensément dans ces structures, des définitions pas toujours concordantes de termes centraux tel qu'autogestion et consensus, qu'il s'agisse de la place et du niveau d'informel pratiqué que l'on trouve en maints endroits ou qu'il s'agisse encore du grand nombre de difficultés relevées, relatives à ces expérimentations autogestionnaires, aucun de ces éléments ne garanti à lui seul et à coup sûr l'éclatement d'une crise. Crise, par parenthèse, que nous avons été amené à définir dans ce contexte en nous appuyant sur un auteur tel que R. Kaës comme un conflit violent et chargé émotionnellement, qui voit s'opposer frontalement le ou les leaders d'un groupe à une ou des personnes membres de ce même groupe, formant coalition pour l'occasion, qui marque une rupture dans le processus d'évolution des personnes et de la structure en ce sens que l'on repère un avant et un après et dont l'issue se solde le plus souvent par l'exclusion ou l'auto-exclusion de l'une ou de l'autre partie.

Ce travail s'est alors ensuite attaché à décrire, en s'appuyant sur les paroles d'acteurs de terrain, ce que cet épisode évoquait et représentait pour eux. En d'autres termes, cette recherche a également consisté à faire émerger une parole du terrain concernant la compréhension et la signification de cet événement dans le parcours de personnes impliquées dans de telles structures, ainsi que les ressentis et les conséquences liés aux vécus de ces épisodes. Cependant là encore, et bien que rendant compte de la complexité à l'oeuvre dans ce type de situation, cette seconde lecture détaillée du matériau de terrain ne nous a pas permis de rendre intelligible, d'envisager un début de compréhension à cet ensemble de faits. D'une certaine manière, il nous manquait de quoi lier ces éléments en apparence disparates, de quoi faire cohérence en quelque sorte.

C'est ainsi que l'étude d'un événement concernant les collectifs autogérés nous a amené à ré-interroger, si ce n'est l'essence de la nature humaine, du moins les comportements humains en certaines circonstances, c'est-à-dire en lien avec des conditions particulières de leur environnement. Et de cette manière, c'est, parmi d'autres apports théoriques, la rencontre avec le travail de F. Lordon, s'appuyant lui-même sur la philosophie de Spinoza, qui a finalement constitué ce liant et permis l'agencement proposé. Bien entendu, il s'agit d'une lecture parmi d'autres possibles, et celle-

ci ne prétend pas avoir épuisé le sujet étudié.

Cet agencement, nous l'avons vu, s'appuie et fait jouer ensemble trois concepts spinozistes que sont le conatus, l'affect et la puissance de la multitude, ainsi que les notions d'indignation et d'émulation sympathique. Il rend compte, à travers l'articulation de ces concepts, de la puissance de la servitude passionnelle qui s'impose, dans cette optique, universellement au mode humain. Autrement dit, les personnes ont bien leurs raisons de faire ce qu'elles font, mais, contrairement au sens commun, ces raisons sont éminemment passionnelles.

Dans cette perspective nous avons tenté de montrer que le collectif structuré peut être appréhendé comme une micro-institution, et détermine la plupart du temps les conduites individuelles à la reproduction du même, c'est-à-dire au maintien de l'ordre ou du fonctionnement existant. Et cependant, il n'est jamais exclu que les individus soient en certaines circonstances, et c'est ce qu'on appellera crise, déterminés à faire autre chose que de contribuer au maintien de ce fonctionnement. Pour être exact, ce qu'on appellera crise correspond au moment où le grand nombre, affecté communément, sera déterminé à faire autre chose que reproduire le fonctionnement existant. D'où la non-pertinence de l'utilisation de critères moraux tels que justice/injustice ou légitimité/illégitimité pour juger de ce qui advient lorsqu'un collectif entre en crise puisqu'il ne serait finalement question que de rapports de force en évolution relativement aux affects éprouvés. *« C'est pourquoi il est sans doute vain de s'épuiser à diagnostiquer le devenir des institutions par les critères de la légitimité. Lorsqu'une institution entre en crise, c'est qu'elle a rencontré, comme y est exposée chaque chose, une chose plus puissante qu'elle et qui commence à la détruire – et cette chose, ce peut être une partie d'elle même qui ne se reconnaît plus sous son rapport caractéristique et fait maintenant sécession. Ce n'est pas que l'institution soit illégitime. C'est qu'elle est en passe de succomber⁴²⁹ ».*

Cette recherche a en effet confirmé ce propos de F. Lordon en ce sens que les causes d'une crise dans un collectif autogéré sont bien plus souvent à rechercher à l'intérieur même plutôt qu'à l'extérieur du groupe. La seule interrogation qui tienne alors encore est à nouveau celle de savoir si les personnes sont plutôt contentes ou plutôt pas contentes dans leur collectif. Car de ce point de vue la crise, si elle a lieu, signifie que le grand nombre ou au moins qu'un grand nombre est plutôt insatisfait de ce qu'il vit là et qu'il est bien décidé à essayer autre chose.

6.19.1 Caractéristiques de la crise

Pour en revenir au phénomène de crise proprement dit, ce travail montre que la crise en tant que telle est et reste imprévisible. En effet, des signes, des faisceaux convergents peuvent être repérés et alerter quant au risque qu'elle survienne, mais tant qu'elle n'est pas déclarée, il est impossible de savoir si elle aura réellement lieu.

Par ailleurs, bien que la prévision certaine de la survenue d'un tel événement semble illusoire, ce travail a toutefois permis de valider quelques unes des hypothèses avancées lors du questionnement de recherche. Parmi celles-ci, la très grande violence ressentie par les différents acteurs lors de la traversée d'une crise est confirmée. De même qu'est confirmé le fait que traiter (ou ne pas traiter d'une certaine manière) les inévitables conflits d'intérêts au sein de telles équipes de cette manière, marque et laisse des traces très longtemps après en chacun des protagonistes. Traces, souvenirs qu'il est souvent douloureux de faire remonter à la surface. Et en cela, l'oubli à cet endroit est une stratégie que mettent en place de nombreux acteurs pour pouvoir poursuivre leur chemin. La crise, en cela qu'elle induit un glissement du droit civil au droit de guerre, met d'une certaine manière en lumière la part d'ombre que porte chacun de nous. Part d'ombre, pour le dire autrement

⁴²⁹ F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, op. cit., p.168.

et sans tomber dans le mysticisme, qui correspond sans doute à la partie blessée en nous. C. Herfray dit à ce propos que la lâcheté et le courage, mais aussi la trahison et la loyauté sont nécessairement convoqués en ces occasions.

Cette recherche montre également qu'il n'existe pas un type d'évènement proprement déclencheur d'un épisode de crise. De manière triviale, nous pourrions dire qu'il peut s'agir de tout et de rien. Acte, parole, décision, positionnement, non-positionnement... Tout pourrait théoriquement et potentiellement conduire à une crise, sauf que la plupart du temps... Celle-ci n'a pas lieu. Pour comprendre alors pourquoi et comment dans ce contexte une action quelconque, qui entraîne en général, disons tout sauf une crise, peut dans certains cas en entraîner une, il est nécessaire d'intégrer à l'observation la dimension temporelle. C'est-à-dire d'appréhender la séquence en relativement longue période, et dans ce contexte, cela signifie sur plusieurs années. Car si l'on peut bien repérer parfois un événement qui représentera la goutte d'eau, la goutte de trop, il nous faut garder à l'esprit que celle-ci n'aura de telles conséquences que parce que le vase alors est déjà plein ; c'est-à-dire que l'accumulation de micro-frustrations en chacun, ces *acchumiliations* que nous avons évoqué, est déjà telle qu'une simple goutte de plus pourra entraîner le débordement. Il faut rappeler à ce titre que chacun est responsable de veiller à vider régulièrement son propre vase, mais il faut dire aussi que là comme ailleurs, nous ne sommes pas égaux face à cette capacité... Cela s'apprend paraît-il. Pourra entraîner le débordement disions nous car, Spinoza nous le rappelle, « *les hommes sont affectés de diverses façons par un seul et même objet, et diffèrent d'autant par nature ; un seul et même homme est affecté de diverses façons envers le même objet et est d'autant divers*⁴³⁰ ». Ce qui signifie que chacun, en fonction de la composition affective qui lui est propre, fruit de ce qu'il est fondamentalement mais aussi de son éducation, de ses multiples expériences, de son système de valeurs, de son éthique, de sa relation à l'autorité etc. aura une manière singulière de réagir à tel événement, et aussi qu'une même personne, pourra réagir de manières différentes face à un même événement, tout au moins à un événement du même type, en des temps différents. Et c'est en cela que même si des faisceaux perceptifs convergent pour dire que la crise est imminente, il est impossible de prévoir quel acte précisément fera office de déclencheur. Ce qui semble se jouer fondamentalement à cet endroit, et c'est ce que dit cet acteur, « est-ce qu'on continue ou est-ce qu'on arrête, parce que c'est quand même un peu toujours ça qui nous, qu'il faut faire et se faire un bilan personnel aussi en disant bah, j'en tire plus que ce que ça me coûte en gros. C'est un peu ça, ou même si ça me coûte beaucoup, je pense que, ça va aussi être très intéressant à long terme pour moi, pour le corps social ou autre⁴³¹ ». Autrement dit c'est l'effet produit sur la balance affective en chacun, fonction de sa constitution affective propre. Et ainsi lorsque ça crise, ce que l'on peut en déduire rétrospectivement, c'est que le plus grand nombre a été alors affecté communément sous l'espèce, ainsi que nous l'avons montré, d'une commune indignation. Commune indignation qui aura pour effet de remettre à jour l'effort des puissances et l'éventuelle évolution des rapports de force sous-jacents.

Une crise traversée par un collectif autogéré sera en outre accompagnée de certaines conséquences parmi lesquelles :

- la contestation, parfois le renversement de la figure d'autorité en place.
- la destruction des liens de confiance établis entre tous les membres.
- la destruction d'amitiés nouées.
- une grande violence ressentie.
- une perturbation de l'ensemble du système.
- des corps et des mémoires affectés durablement.

⁴³⁰ I. Yalom, *Le problème Spinoza*, Galaade éditions, 2012, Le Livre de Poche, p. 440, (extrait de l'Éthique).

⁴³¹ Cf Annexes, Ent. N°2, p.64.

- des remises en question parfois, individuelle et/ou collective.
- des processus d'exclusion (désignation de bouc émissaire).
- du mouvement dans les équipes (départs d'anciens/arrivées de nouveaux membres).
- des dynamiques de structures perturbées :
 - arrêt, dissolution.
 - stagnation.
 - ré-orientation, remise à plat des orientations, des finalités.
 - remise en question des modes de fonctionnement.

6.19.2 Une autre représentation trigonométrique possible de la crise ?

Il apparaît alors, au regard des quelques expériences de vécus de crise relatées ici par ces informateurs, qu'au schéma de F. Lordon, représentation trigonométrique de l'angle alpha symbolisant l'écart entre le désir-maître et les désirs des autres membres associés, l'on puisse représenter schématiquement un autre cas de figure pour décrire les crises dans des structures à visée autogestionnaire. Celui-ci pourrait se nommer d'une certaine manière « l'arroseur-arrosé ». En effet, dans un projet de ce type, l'on peut observer lors d'une phase de fonctionnement en régime, lorsque tout va bien pour aller vite, un alignement progressif des différents désirs des membres associés en co-linéarité plutôt grande avec le désir-maître. Pour rappel, F. Lordon propose de lire le devenir orthogonal, c'est-à-dire un vecteur qui agirait dans une direction perpendiculaire à celle impulsée par le désir-maître, comme un devenir révolutionnaire. Devenir par parenthèse qui serait probablement souhaitable dans une large mesure et dans nombre de situations au vu de ce que la version néo-libérale du capitalisme fait subir à de plus en plus d'êtres humains soumis à la contrainte d'accéder à un salaire et au prétexte de pourvoir à la cupidité sans limite d'une ultraminorité. Nous refermons la parenthèse car le cas est ici un peu différent. Et l'idée serait celle-ci : que se passe-t-il quand c'est, non plus les différents désirs associés qui bifurquent, agrandissant de ce fait leur angle alpha et re-connectant ainsi avec leur propre désir, mais bien le désir-maître lui-même qui s'infléchit dans une direction en partie différente de celle qu'il a grandement contribué à imprimer et dont se sont imprégnés au fil du temps les compagnons de route, au point de faire de ce désir, à l'origine personnel, en partie leur désir propre ? En d'autres termes que se passe-t-il quand un leader ressent le besoin, après des années à oeuvrer et souvent sans bien savoir ce qu'il lui arrive, de lever le pied de la chose commune pour se consacrer à l'effectuation de désirs plus personnels⁴³² ? Ou de manière moins visible mais visant au fond les mêmes objectifs (se dégager du temps et de l'énergie pour faire sensiblement autre chose, manière d'enrayer la lassitude, de se recentrer et/ou de se donner de nouvelles possibilités d'évolutions personnelles ?), que se passe-t-il lorsqu'il tente d'imposer sa vision de nouvelles stratégies de développement de la chose devenue alors réellement plus commune qu'au début de l'aventure ? Comment réagissent alors ses co-associés ? Que ressentent-ils ?

D'autant plus qu'un tel leader, pris dans ses habitudes de fonctionnement, dans ses anciens schémas, ne manquera certainement pas de leur « vendre » cette bifurcation plus ou moins inattendue comme une évidence et comme LA nouvelle voie à suivre. Une manière de conserver le

⁴³² Cf Annexes, Ent. N°10, p.246, « au moment où je propose de me retirer de la direction éditoriale, c'est parce que je considère que l'ensemble des gens qui sont en place sont vraiment en mesure de monter, d'organiser, de s'organiser en direction éditoriale collégiale, on est d'accord. Et du coup, ça veut dire quoi pour moi ? Ça veut dire, ça veut dire me libérer parce que très, très franchement... Seul les gens qui ont eu des postes de direction, seraient-ils dans une structure autogérée, savent à quel point, ça pèse. Ok. C'est bon quoi. Ça amuse un temps... Ça doit sans doute exciter un temps, moi ça fait vraiment longtemps, c'est bon quoi. Le prix à payer est trop élevé, trop élevé. Au bout d'un moment j'avais envie de passer mes soirées, mes week-end, j'ai envie de vacances, j'ai envie de, et puis en plus en ce qui me concerne, j'avais envie vraiment d'écrire tout simplement ».

contrôle qu'il lui est difficile de lâcher en dernière instance. Il semble qu'à ce moment-là d'après les personnes interrogées, ça hurle... Pourrait-il en être autrement ?

6.19.3 L'impensé de la violence dans les collectifs structurés à visée autogestionnaire

C'est en effet à ce type de questionnement que cette recherche nous invite et souhaite contribuer. L'étude du processus qui conduit à la crise démontre indirectement qu'il existe un impensé de la violence dans ce type de structure. La croyance que la violence vient essentiellement de l'extérieur semble encore tenace. L'imaginaire de ces collectifs qui se définissent souvent à la gauche de la gauche, se focalisent principalement sur les luttes à mener, au choix ou de conserve, contre l'État en tant qu'il concentre légalement le monopole de la violence et qu'il finit toujours par être tenté de ne représenter que lui-même, c'est-à-dire, et en cela à l'instar de toutes institutions, de finir par s'occuper principalement de sa propre reproduction ; et contre la version néo-libérale du capitalisme, fondée sur la financiarisation de l'économie (le pouvoir aux banquiers privés) et qui produit des structures transnationales déjà plus puissantes que nombre d'États, si ce n'est pas contre le capitalisme tout court. Que de telles luttes soient plus que jamais nécessaires à mener, nous en convenons et les partageons. Par contre, pour poursuivre avec l'exemple de l'État, imaginer que renverser le détenteur légal du monopole de la violence suffirait à éradiquer la violence nous semble au mieux extrêmement naïf. C'est une autre manière de dire que finalement la violence, c'est l'autre. Et force est de constater que cela ne fonctionne pas. La désignation d'un bouc émissaire reste un aveu collectif d'impuissance. Et l'utopie d'une société non-violente est le passeport pour la société la plus violente qui soit, pour reprendre des propos de F. Lordon.

Ce document montre que la violence est inhérente au désir et ne se donne à voir que dans l'inter-relation. Ce qui pose la question de ses mises en forme les plus vivables, les plus acceptables socialement. Et dans ce cadre, cela pose donc la question de savoir comment traite-t-on de ce sujet au sein de ces groupes ? Sans quoi ce seront probablement toujours les leaders qui joueront en même temps le rôle de force de proposition et de garant de cette institution qu'est le collectif structuré, mais un garant sans légitimité vis-à-vis du groupe puisqu'il n'y aura pas eu accord collectif et délégation de responsabilité à cet endroit. Deux risques majeurs alors se dessinent. Celui qui endossera ce rôle de manière informelle sera condamné à gouverner sans mandat et à se trouver, ainsi que le mentionne une informatrice, dans la position du colosse aux pieds d'argile. Ne pouvant se référer à un cadre clair et précis, il ne sera jamais à l'abri de cristalliser les frustrations et de se retrouver un jour ou l'autre dans la position du bouc émissaire voué à l'exclusion violente. Ou comme le montrent aussi certains entretiens, s'il coalise encore suffisamment de puissance, il peut également être « condamné » en réaction, à pousser toute une équipe dehors, ce qui là encore produira beaucoup de violence. Le risque lié à l'évitement de cette question, et c'est en cela aussi que la crise qui touche un tel collectif est systémique, est alors que le groupe permette implicitement à ces personnes motrices de s'inscrire dans la toute puissance... Pour ensuite le leur reprocher.

6.19.4 Quelques points de vigilance

Bien qu'il ne s'agisse de solutions à proprement parler puisqu'il n'est pas question de généraliser en cette matière, nous pouvons tout de même au terme de cette recherche mentionner trois points qui, d'après nous, méritent d'être questionnés collectivement au sein de ce type de structures.

Il s'agit d'abord de la prise en compte, au sens de prise de conscience, de difficultés réelles qui accompagnent ces pratiques collectives. Difficultés, tensions au premier rang desquelles nous

trouvons celle entre la recherche d'efficacité dans la production du groupe et le maintien d'un bon niveau de qualité relationnelle entre les membres de celui-ci. Difficulté liée également à l'exercice de la confrontation. Autrement dit comment parler des choses qui fâchent, car nous avons vu que des manières différentes de confronter font des différences quant au niveau de violence ressentie. Ainsi tandis que certaines formes enferment et condamnent, d'autres sont davantage susceptibles de permettre l'expression du désaccord, laissant alors ouverte des possibilités de négociation. À ce titre et bien qu'en apparence contre-nature, il semble qu'il y ait quelque intérêt à se poser collectivement les questions qui fâchent... Lorsque tout va bien. Pour autant, ceci n'enlèvera rien au fait que les transitions importantes demandent du temps, afin qu'elles puissent être agi plutôt que subi par le plus grand nombre. De même qu'il y aura sans doute toujours à questionner la tentation de l'exclusion, tant celle-ci semble inhérente aux groupes humains en difficulté.

Il s'agit encore de la construction progressive, par écrit, du cadre de fonctionnement (fonctionnel et opérationnel) au fur et à mesure de l'évolution du projet. De ce point de vue en effet, il apparaît que l'informel s'avère plus risqué que le formel. Le collectif qui pour fonctionner s'appuie principalement sur des habitudes et des normes, implicites par nature, plus que sur des règles fixées par le groupe lui-même risquent fort à un moment ou à un autre d'être confrontés à l'arbitraire. Qui tranchera alors et sur quelle base ? L'impossibilité, en cas de désaccord, de se référer à un cadre construit au fur et à mesure de l'avancée de l'aventure sera source de situations conflictuelles car il amènera en pratique les mêmes personnes à jouer à la fois le rôle de leader et le rôle de garant. C'est-à-dire que sur les mêmes personnes, reposerait la responsabilité d'indiquer des orientations, des directions possibles pour le groupe et celle de veiller à ce que le groupe ne les emprunte pas à n'importe quel prix. Au prix de la mise en péril du groupe lui-même par exemple. Il importe donc qu'un tel cadre puisse garantir à chacun d'assumer une responsabilité en lien avec l'exercice d'un pouvoir. Ainsi plus la définition de ces différentes fonctions exercées au sein du groupe, y compris de leurs limites, sera précise, plus il sera possible de ramener d'éventuels conflits d'identités (de personnes) à des conflits d'intérêts, affectivement moins chargés par nature.

Il s'agit enfin de la considération accordée à la dimension relationnelle qui apparaît si importante dans ce type de collectifs. Pour cela, il semble qu'une attention particulière doit être portée à la préservation d'espaces et de temps d'échanges hors production. Dans la pratique cependant, les choses étant plus mêlées, l'une des possibilités peut être pour un groupe de faire le choix de considérer plus prioritaire lorsqu'ils émergent, l'expression des dérangements, ressentis et perceptions des personnes, que de poursuivre, par exemple, coûte que coûte l'ordre du jour prévu. Ce qui pourrait être considéré alors comme une potentielle perte de temps trouvera largement compensation dans la durée. Enfin, il nous semble que dans certaines situations, le recours à une ressource extérieure sous la forme d'un tiers neutre et bienveillant, devrait être davantage mobilisé.

Cette recherche est donc une invitation à destination des personnes engagées ou désirantes de rejoindre des collectifs structurés à visée autogestionnaire, à penser, tout au moins à questionner, ces processus violents d'exclusion qui rythment régulièrement la vie de telles expérimentations. Mais également à penser le rapport à l'efficacité dans ce type de structure, efficacité si facilement critiquable lorsqu'il s'agit d'entreprises capitalistes « classiques ». Mais encore, à penser notre rapport à l'organisation collective et à la nécessité de bâtir des cadres communs qui permettent de transformer de manière constructive les inévitables et salutaires conflits d'intérêts se présentant.

Il ne s'agit là que de quelques pistes, parmi beaucoup d'autres qu'il conviendrait d'explorer, dans une perspective de transformations sociales qui s'occuperaient à la fois de production et de relation. Recherche qui s'inscrit, autrement dit, dans le lent mouvement de construction

d'alternatives communes lucides mais néanmoins joyeuses d'un devenir plus humain. Car, et sur ce point tous les acteurs interrogés sont d'accord, le plaisir éprouvé est indispensable pour s'impliquer dans ce type d'aventure.

Enfin, si ce travail de recherche a consisté pour une part à décortiquer le fonctionnement collectif autogestionnaire pour tenter de mieux comprendre le processus menant à la crise dans un tel contexte, arrivé au terme de celui-ci, nous pourrions poser la question en renversant les termes de la proposition et nous demander ainsi : Qu'est-ce que le plan crise, en tant que plan d'immanence, nous dit du fonctionnement des collectifs structurés à visée autogestionnaire et des humains qui les habitent ?

6.20 Conclusion sur l'exercice de l'entretien et la mise en mouvement des acteurs

La réalisation des entretiens dans le cadre de cette recherche a été l'occasion pour les acteurs interrogés d'aborder des questions difficiles dans un cadre sécurisant. Nous avons fait part à ce sujet de notre surprise devant l'obtention rapide de réponses favorables à nos sollicitations, là où nous pensions qu'il y aurait plus de réticences de la part des personnes contactées à accepter de partager leurs expériences sur ce thème. Un peu comme si, d'une certaine manière, cette demande venait répondre à un besoin ou comme si elle mettait le doigt sur une carence. Carence, en l'occurrence, qui porterait sur un manque d'espace pour parler ces difficultés au sein des collectifs. Ou peut-être est-ce encore la possibilité de s'ouvrir de ces sujets à une personne extérieure au groupe qui a motivé les personnes à accepter ? Quoiqu'il en soit, nous observons que l'exercice de l'entretien, tel que pratiqué dans le cadre de cette recherche-action, a produit, en dehors du contenu recueilli, un certain mouvement chez les acteurs interrogés.

6.20.1 Difficultés de l'exercice et persistance des ressentis

Sur un autre registre donc, qui concerne davantage la posture en mouvement de l'acteur et le regard qu'il peut porter sur son expérience, la réalisation pratique de ces entretiens a, dans certains cas, permis à des informateurs de « voyager » pour regarder et décrire ce qu'ils vivaient intérieurement en tentant d'apporter des réponses aux questions proposées. Cela peut prendre plusieurs formes.

Nous relevons par exemple des propos qui apparaissent comme le partage de ressentis durant l'entretien, sur ce que cela provoque au moment où certaines situations sont ré-interrogées, ainsi que la difficulté que cela représente. « Là où c'est très compliqué en fait c'est de pouvoir... Réagir par rapport à tes questions sur quelque chose qui a été vécu et qui a, qui a porté de la souffrance, enfin j'veux dire d'avoir mal au ventre pour aller dans un endroit, t'as de la souffrance en fait...⁴³³ ». Et plus loin la même, « je revis des situations ultra merdiques hein en disant ça⁴³⁴ ». Ce type de propos qui relève presque du domaine de la confiance témoigne aussi du climat instauré lors de ces entretiens. Mais il rend compte peut-être, surtout du mouvement de l'acteur au travail, qui en mobilisant ses souvenirs fait ré-émerger les émotions qui les accompagnaient alors. D'ailleurs sont-ils réellement dissociables ? La notion de « voyage intérieur émotionnel » est ainsi utilisée par J.J. Samuel, formateur⁴³⁵, pour qualifier ce phénomène. Comme ici ou dans l'exemple qui suit, ce

⁴³³ Cf Annexes, complément à l'entretien n°4, p.125.

⁴³⁴ Cf Annexes, complément à l'entretien n°4, p.127.

⁴³⁵ JJ Samuel, Recherche et transmission d'outils en méthode Vittoz et éducation émotionnelle. retrouve@wanadoo.fr.

dernier est parfois verbalisé. « Mais bon c'est un truc encore, c'est pas, d'en, d'en reparler, ça doit se voir de toutes façons, d'en parler je m'emballer un peu, je vis encore les trucs, y a eu des trucs...⁴³⁶ ». Sans savoir exactement de quoi il s'agit nous notons que quelque chose se passe pour l'acteur qui en témoigne. Parfois c'est dit plus clairement. Ainsi quand cette informatrice exprime que « C'est l'insécurité affective dans laquelle j'étais... Qui fait que... J'en étais complètement incapable et que encore aujourd'hui, plus de huit mois après, je te dis, j'ai pas très bien fait mon boulot à X. Alors que j'ai pas besoin de te dire ça en fait⁴³⁷ ». Le fait est pourtant que cette culpabilité ressentie, ce sentiment de honte peut-être, conduira cette personne, et c'est elle-même qui le relèvera, à émettre ce jugement sur son investissement pour la seconde fois de l'entretien. « Moi un truc comme je l'ai vécu, je me suis sentie coupable, pratiquement tout le temps. Je, je, y compris parce que, j'ai pas hyper bien, hyper bien fait mon boulot et d'ailleurs tu vois là ça fait genre deux fois que je te dis que j'ai pas hyper bien fait mon boulot. À la fois c'est vrai et à la fois encore maintenant ça me fait quelque chose de le dire⁴³⁸ ».

Sans pouvoir approfondir ici le travail sur cet aspect, nous observons que d'autres signes, non-verbaux cette fois, de ces mouvements internes peuvent sans doute être repérés en creux à travers les intonations, répétitions/bégaiements, hésitations ou variation du rythme et du débit de la parole des informateurs lorsqu'ils décrivent tel ou tel souvenir. Une entrée centrée sur l'écoute de ces entretiens plus que sur leur lecture fournirait à ce titre des éléments éclairants. Le second constat qu'il est possible de faire à ce sujet est que ces ressentis douloureux persistent dans le temps. Les personnes, une partie au moins, sont affectées durablement par ces expériences de conflit violent.

6.20.2 Vers plus de lucidité ?... Des remises en question

Dans le même ordre d'idée, la menée de l'entretien a parfois aussi conduit des acteurs à se ré-interroger, à revisiter leurs propres pratiques, leurs attitudes passées ou encore leurs propres limites. Par exemple cette informatrice revenant sur un conflit traversé et qui émet ce jugement sur sa conduite de l'époque en disant « c'était un gros enjeu ce concert et ben ma réaction elle était ultra violente et j'ai envoyé un mail à tout le monde en l'insultant et copie tout le monde et voilà, et ça a été ultra violent, et peut-être que, et je m'en suis voulu après, je me suis dit non, j'aurais pas dû réagir comme ça. Mais j'ai réagi comme ça⁴³⁹ ». Ou cet autre passage dans lequel la même explique comment l'action collective dans ces moments-là l'a confrontée, au-delà de celles des autres, à ses propres fragilités. « Tu as vu les failles des personnes, tu as vu les failles des directeurs. Et moi j'ai vu mes propres failles en bossant⁴⁴⁰ ».

Autre exemple que celui de cet acteur qui livre son explication avec ce même regard distancié en forme de retour introspectif de ce qu'il a compris de ses expériences conflictuelles. Il dit « ce que j'ai pu repérer c'est, à chaque fois que j'ai repéré une injustice ou quelque chose qui allait pas et que j'ai exprimé, en peut-être prenant clairement ma place de fondateur ou de directeur et en me disant que ça c'est pas bien, ça y faut pas etc., ça m'est revenu en boomerang directement en conflit. Mais parce que je l'ai toujours fait dans un cadre collectif. Donc j'ai peut-être touché à, à la sécurité affective aussi des personnes qui sont venues en conflit vers moi⁴⁴¹ ». Et qui tire là aussi lui-même les conclusions de ce type d'agissement. « Et du coup... J'ai plus généré du conflit en m'imposant comme ça, dans un groupe⁴⁴² ». Dans cet exemple la personne interrogée poursuit en

⁴³⁶ Cf Annexes, Ent. N°8, p.211.

⁴³⁷ Cf Annexes, Ent. N°9, p.227.

⁴³⁸ Ibid., p.227.

⁴³⁹ Cf Annexes, complément à l'entretien n°4, p.125.

⁴⁴⁰ Cf Annexes, complément à l'entretien n°4, p.125.

⁴⁴¹ Cf Annexes, Ent. N°6, p.168.

⁴⁴² Cf Annexes, Ent. N°6, p.169.

nommant les difficultés rencontrées, « c'est de parler de ses ressentis, enfin voilà c'est des choses on est vraiment, au début je rentrais dans le conflit enfin, enfin où des fois je générais du conflit sans comprendre mais pourquoi il s'énerve en face, je fais que dire ce que je pense finalement. Alors que bon (rires)⁴⁴³ ». Puis évoque le travail personnel accompagné qui a été réalisé pour tenter de sortir de ce cycle de répétitions devenu insatisfaisant. « Comprendre enfin grâce à l'aide de tiers que dire mes ressentis, mon mode de communication qui peut être envahissant, qui m'ont, qui m'ont aidé en tout cas à m'analyser, à comprendre comment je fonctionnais, ce que je pouvais renvoyer aux autres⁴⁴⁴ ». Que nous pouvons lire aussi comme une manière de prendre sa part de responsabilités sur ces questions.

C'est ce qu'explique cet autre informateur quand il ré-interroge son mode de fonctionnement passé une fois la crise derrière lui. « Mais après sur, moi je m'interroge beaucoup depuis bien sûr, sur le fait que... Il y avait certaines personnes qui ne supportaient pas de travailler avec moi, parce que... Et ben c'est vrai j'ai, je suis toujours très stressé, donc très stressant pour les autres autour et donc ça peut être très pénible, à supporter, et puis j'ai beaucoup, beaucoup, beaucoup d'idées et d'initiatives que les gens supportent plus ou moins bien en fonction de, de, l'envie qu'ils ont d'être dans un cadre plus ou moins sécurisé⁴⁴⁵ ». Et un peu plus avant dans l'entretien lorsqu'il défend au contraire ce qu'apporte une personnalité telle que la sienne. « Ouais, le seul truc qui m'intéresse c'est de savoir si je peux en effet faire attention à un certain nombre de choses pour que, dans la X, ça se passe mieux. Mais je vois bien certains trucs, je suis excessif, mais en même temps, je suis désolé mais, je vois aussi les effets positifs que peuvent avoir le fait d'être excessif et que tu fais avancer un certain nombre de choses ou tu bouscules des choses en l'étant. Et tu t'en prends plein la gueule aussi, c'est autre chose. Non, non, mais c'est vrai...⁴⁴⁶ ».

De ce point de vue il se peut que l'exercice de l'entretien ait, pour l'individu qui s'y prête, quelque vertu en terme de prise de conscience d'abord grâce à la mise en mots, prémisses peut-être ensuite de transformation à venir dans sa manière de s'engager en collectif.

6.20.3 Relectures du passé, nouveau point de vue

Dans certains cas, et en fonction de comment la personne s'est débrouillée avec sa souffrance, suivant ce qu'elle en a fait ou non, ce qu'elle a compris voire accepté de ces situations traversées, fonction du temps écoulé aussi, il arrive aussi que l'entretien lui offre une occasion de relecture des événements passés. Ainsi celle-ci qui, des années après, peut faire le constat de « comment, bah c'était les meilleures personnes je sais pas et il y en a peut-être d'autres qu'étaient meilleures qu'eux mais le truc c'est que, c'est eux qu'ont pris l'initiative de cette responsabilité et y ont pris en charge quelque chose qui est, je pense, plus gros qu'eux. Une chose qui est plus grosse qu'eux, et du coup leurs réactions d'éviction des dangers c'est hyper logique. D'un point de vue humain. C'est hyper logique⁴⁴⁷ ». Autrement dit « quand tu grandis dans, quand tu grandis parce que tu vieillis machin etc. Ben tout d'un coup tu te rends compte que leur réaction elle est ultra-logique, elle est très cohérente avec... Avec comment s'est construit le collectif, comment, comment il y a eu des prises de pouvoir, et comment c'était les meilleures personnes entre guillemets pour faire ce travail là⁴⁴⁸ ». De même que celui-ci quand il dit « je pense qu'on a eu toutes sortes de conflits et, je trouve qu'on est sorti vraiment très renforcé, je pense que dix ans en arrière, j'aurais pas tenu ce type

⁴⁴³ Cf Annexes, Ent. N°6, p.169.

⁴⁴⁴ Cf Annexes, Ent. N°6, p.170.

⁴⁴⁵ Cf Annexes, Ent. N°2, p.49.

⁴⁴⁶ Cf Annexes, Ent. N°2, p.53.

⁴⁴⁷ Cf Annexes, complément à l'entretien n°4, p.125.

⁴⁴⁸ Cf Annexes, complément à l'entretien n°4, p.125.

de discours⁴⁴⁹ ». Regards rétrospectifs et parfois introspectifs d'acteurs sur leurs propres parcours, l'exercice de l'entretien a parfois produit ce type de lectures distanciées qui esquissent des lignes de dynamique en donnant à voir des acteurs en mouvement.

6.21 De l'acteur au chercheur. Conclusion sur le cheminement de l'apprenti-chercheur

6.21.1 L'acteur

Mon autobiographie raisonnée fait apparaître un parcours sinueux, comprenant un certain nombre de virages plus ou moins abruptes, qui m'a emmené du football de haut-niveau à l'animation puis à l'enseignement, avant d'expérimenter une vie communautaire, collective et autogérée dix ans durant. Cependant ces différents virages n'ont pas été vécus comme des crises à proprement parler, je n'ai pas ressenti en ces occasions de rupture et de déchirement. J'ai appréhendé à chaque fois ces bifurcations et les transitions qui les ont accompagnées comme de nouvelles aventures, comme de nouvelles possibilités d'expérimenter la vie. Ce n'est que la dernière d'entre elles, vécu pour le moins très différemment, qui m'a finalement amené à ré-interroger ce parcours et à le mettre au travail au-delà de mon propre cas, en entamant ce travail de recherche-action. Il m'a fallu ressentir personnellement ce vécu de crise en ces aspects les plus douloureux pour que, d'une certaine manière, je n'ai finalement d'autre choix que de creuser cette question. Ce sont sans doute de petits drames qui nous poussent à écrire. « *Penser l'homme en crise, c'est le penser comme un système vivant en organisation, désorganisation et réorganisation permanentes. Penser la crise, c'est tenter de mentaliser une rupture*⁴⁵⁰ ». Ainsi, dans une certaine mesure, « *cette recherche sur la crise est née, comme toute recherche, ainsi que l'écrit Freud, de « l'urgence de la vie »*⁴⁵¹ ».

Je suis en effet arrivé porteur d'une impuissance certaine en début de séminaire. La phase tempétueuse de grande remise en question, de celle qui tétanise, que je venais de traverser était tout juste derrière moi. Je commençais à peine à sortir de cette période de fragilité, me sentant nu et vide, dans le sens que j'avais momentanément au moins, abandonné un certain nombre des certitudes qui m'avaient permis d'en être là où j'en étais et de penser ce que je pensais. Rétrospectivement, ce fut sans doute une condition nécessaire pour entamer ce travail.

Je précisais au début de cette recherche, que celle-ci correspondait à un besoin de compréhension. Je cherchais une explication. Mais pourquoi ? Parce que « *l'explication apaise. Elle délivre de l'angoisse qui naît de l'incertitude*⁴⁵² ». Mais une explication qui se veut plus rationnelle que superstitieuse nécessite d'accéder à du savoir... Alors l'acteur s'est mis en mouvement. J'ai donc lu, visionné, écouté un certain nombre de documents. Je me suis nourri à nouveau d'autres paroles et suis allé creuser vers des domaines que je ne connaissais pas. Le voyage fut riche de ce point de vue. L'appréhension de ces situations conflictuelles sous d'autres angles a progressivement fait évoluer mes représentations de cet objet, ainsi qu'elle m'a conduit à évoluer au regard de mes évitements et rejets du conflit. Je ne suis pas pour autant devenu un guerrier en la matière mais en tant que personne, j'ai sans doute un peu moins peur aujourd'hui de la confrontation. Le temps et l'énergie que j'ai consacré à la rédaction de cet écrit, m'ont en quelque sorte apaisé et permis de retrouver progressivement de la puissance d'agir, certes sous une autre forme. Car l'action telle que je la menais jusqu'ici a été mise entre parenthèses pour une durée indéterminée. Ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait rien eu. Au cours de cette période un enfant est venu au monde, et Malo est ainsi

⁴⁴⁹ Cf Annexes, Ent. N°6, p.172.

⁴⁵⁰ R. Kaës, *Crise, rupture et dépassement*, op. cit., p.13-14.

⁴⁵¹ R. Kaës, *Crise, rupture et dépassement*, op. cit., p.6.

⁴⁵² I. Yalom, *Le problème Spinoza*, op. cit., p. 501.

entré dans ma vie. J'ai de plus, en lien avec mon sujet de recherche, continué à creuser cette question à travers une formation à mes yeux complémentaire. Celle-ci, davantage axée terrain, est destinée à acquérir des outils et des méthodes d'intervention en rapport avec la thématique du conflit, non comme on l'entend souvent pour gérer ceux-ci, mais pour essayer de les transformer de manière constructive. Cela en vue peut-être de pouvoir agir à l'avenir en prévention et en urgence auprès de groupes ou d'équipes confrontés à ce type de difficultés.

6.21.2 L'apprenti-chercheur

Du point de vue de l'apprenti-chercheur, ce travail de recherche-action a finalement consisté à confronter des intuitions que je portais en tant qu'acteur, porteur d'un vécu expérientiel. Des intuitions nombreuses et diverses, qui semblaient vouloir partir dans toutes les directions. La première phase du travail a donc consisté à tenter de les repérer et à les nommer par l'écrit. Ce processus n'a pas été tout à fait linéaire et j'ai ainsi dû procéder à ce qui s'apparente à une forme d'allers et retours sur ce sujet. Ainsi progressivement, davantage conscient de ce qui m'animait, j'ai pu commencer à dégager un fil suffisamment long, qu'il me permette d'embrasser largement les questionnements que je portais. Cela ne s'est pas fait du premier jet. Et j'ai tourné un certain temps autour d'un thème qui, à la fois m'interpellait fortement, mais qu'à la fois je tentais de mettre à distance pour cause de grande proximité d'avec mon vécu. Sur le cheminement de l'acteur au chercheur, la tâche principale qui m'incombait en décidant de m'atteler à ce thème fut donc de me dégager en les posant, des nombreuses intuitions que je portais. Celles-ci, en langage spinoziste, étant le fruit des affections qui m'ont touché, qui m'ont affecté, et qui en conséquence m'ont fait faire quelque chose (penser, lire, écrire, réaliser un travail de recherche) en fonction de ma constitution affective (mon ingenium), donc de mes manières singulières de les traduire corporellement et idéellement. De m'en dégager mais pas de les nier. Et encore moins pour le coup de les mettre sous le tapis. Car c'est finalement bien à partir de ces intuitions que j'ai pu entamer réellement ce travail.

À commencer par les confronter d'abord au terrain, à travers la réalisation d'une série d'entretiens, qui m'ont vu partir à la rencontre d'autres acteurs porteurs de vécus de même nature en différents lieux et au sein de différentes structures. Cela m'a permis de construire petit à petit la distance nécessaire vis-à-vis de mon objet d'étude car il ne s'agissait plus alors de mon histoire. Puis de confronter ces mêmes intuitions à différentes entrées théoriques. L'exercice ayant consisté à ce stade à penser ce que donnerait à voir l'utilisation de tel ou tel apports, l'utilisation de telle ou telle grille de lecture pour lire les faits et leurs interprétations collectés auprès des acteurs de terrain. Ceci dans le but, certes, de mieux comprendre la mécanique à l'oeuvre lors de ces épisodes de crises, mais animé d'un souci de résister à la tentation d'une trop grande simplification.

Cette partie du travail s'est révélée parfois difficile. En toile de fond, j'étais tiraillé entre l'envie de restituer au plus près ces éléments d'auto-analyse en quelque sorte, partagés par les informateurs et pris par la nécessité de choisir, de sélectionner, de laisser de côté pour ne conserver que ce qui m'apparaissait le plus parlant pour alimenter la démonstration. Les entretiens réalisés contiennent à ce titre de nombreux exemples d'affects joyeux. De ceux qui conduisent les individus à reproduire les normes du groupe, à y trouver du sens et à poursuivre l'aventure ; ce qui, à l'autre bout de la chaîne, permet à l'institution, au collectif de se maintenir. Pourtant je n'en rends que peu compte car dans le cadre de ce travail, l'intérêt porté aux situations conflictuelles m'a amené à relever principalement des affects tristes, dans la mesure où ce sont eux le plus souvent, qui mènent à ces situations. Réduire pour creuser davantage en ce sens m'a parfois mis à mal. L'avancée de cette partie du travail, la préparation de l'analyse et sa rédaction, s'est faite en conséquence à un rythme irrégulier. Une alternance de périodes de travail, de blancs peu rassurants et de déclics en

forme d'éclairs fulgurants se sont ainsi succédés. Lorsque je ne savais plus comment poursuivre, que le sentiment d'être dans une impasse se manifestait, c'est en retournant aux matériaux qu'une porte apparaissait. L'enthousiasme s'est vu tantôt rattrapé par la lassitude et le doute, tantôt transcendé par la joie d'une liaison dévoilée.

Pour terminer, j'ajoute un dernier mot concernant la méthode générale car enfin, c'est bien le choix d'une multi-référentialité que j'ai opéré pour mener cette recherche. En allant puiser chez différents auteurs, appartenant à des champs divers, pour certains à la limite de ce que la science occidentale reconnaît, j'ai choisi de croiser des regards et des théories qui me semblaient pouvoir éclairer et donner une lecture complémentaire du plan crise tel qu'il peut être vécu dans des collectifs structurés à visée autogestionnaire. De ce point de vue, et bien qu'il ne soit en aucun cas question de comparaison, ce sont ces propos de R. Barbier qui me viennent à l'esprit lorsqu'à propos de son propre parcours il écrit : « *Aujourd'hui, je connais une troisième étape d'autorisation où la réconciliation devient quotidienne et fomenté des intuitions heuristiques et méthodologiques, des feux d'artifices théoriques paradoxaux, des pratiques unifiant corps, esprit et âme [...]. Élaboration progressive de l'Approche Transversale animée par une multiréférentialité des diverses disciplines en sciences anthroposociales mais ouverte à l'écoute philosophique occidentale et à la sagesse des cultures « autres », comme à l'écoute mythopoétique qui nous fait retentir aux aléas du monde et nous fait connaître un état de « reliance »⁴⁵³ ».*

Ainsi s'achève ce mémoire de recherche-action, modeste contribution à une réflexion sur le thème plus général du *vivre et faire ensemble autrement*, qui souhaiterait, une fois n'est pas coutume, donner à terme tord à Reiser qui, paraît-il, prétendait que le plus dur à gérer dans l'autogestion, c'est la déception...

⁴⁵³ R. Barbier, *L'Approche Transversale, L'écoute sensible en sciences humaines*, op. cit., p.7.

Remerciements

Ce mémoire de recherche-action a été réalisé dans le cadre du Séminaire Itinérant d'Acteurs et d'Entrepreneurs Sociaux (SIAES). Je voudrais donc ici remercier en premier lieu Christian Lamy et Xavier Lucien, qui en tant que co-formateurs durant ce séminaire, m'ont accompagné ces trois années. Par leurs retours et leurs encouragements, ils m'ont permis de déplier progressivement ce thème que je portais dans un cadre structurant. Ils m'ont également aidé à évoluer quant à des questions d'autorisation et de considération relatives à l'intérêt de cet écrit, moi qui portait en commençant le doute et le sentiment d'insignifiance comme on porte un fardeau trop lourd pour soi. Qu'ils en soient remerciés.

Je souhaite aussi témoigner de ma reconnaissance aux différents membres des jurys intermédiaires qui ont jalonné ce parcours qui, par leurs différents retours m'ont permis de fouiller, d'interroger et parfois proposé d'autres clefs de lecture pour éclairer et consolider ce mémoire.

Je remercie naturellement les personnes qui ont accepté de s'entretenir avec moi sur un thème qui implique de se mettre en jeu personnellement, qui induit le partage et le dévoilement, y compris, d'une part de l'intime propre à chacun. Cette possibilité offerte de dire, à propos de situations complexes, ce qu'il s'est passé et ce que ça a fait pour soi dont se sont saisies ces personnes actrices sur le terrain, constitue je crois, la principale richesse de ce travail et lui permet d'atteindre une certaine profondeur. Qu'elles en soient également remerciées.

Cet écrit doit aussi beaucoup aux penseurs et chercheurs mobilisés dont la lecture des thèses m'a aidé, lors de l'analyse, à trouver davantage de distance et à proposer les éclairages particuliers dont j'ai tenté de rendre compte. Bien que F. Lordon et B. Spinoza arrivent sans surprise au premier rang, ceux-ci sont nombreux et je renvoie le lecteur à la bibliographie jointe.

Je souhaite remercier mes collègues de promotion avec lesquelles nous avons partagé trois années riches et intenses dans une ambiance que j'ai personnellement beaucoup apprécié et vécu comme étant à la fois joyeuse et studieuse. Merci donc à Blandine, Isabelle, Benjamin, Adrien, Damien, Lemmy et Jean-Marie pour les discussions, les échanges de points de vue, le travail coopératif et les moments partagés qui ont alimenté mes réflexions tout au long de ce séminaire. C'est avec un réel plaisir que je vous retrouverai. Merci également à Emmanuelle de la promotion précédente avec qui nous avons eu en tant que voisin des échanges réguliers concernant nos recherches respectives.

Ces remerciements s'adressent également à ma famille qui, sans toujours nécessairement savoir en quoi consistait ce travail de recherche, a su percevoir l'importance qu'il avait pour moi et s'est montrée ouverte et soutenante tandis que je traversais une phase de grande précarité.

Enfin, je tiens à remercier les compagnes qui ont partagé ma vie aux différentes étapes de l'élaboration de ce document, conscient que le quotidien du chercheur peut être difficile à suivre et à supporter. Gabrielle, Emilie, Isabeau, je vous fait part ici de ma profonde gratitude.

7- Bibliographie

Ouvrages concernant le terrain et le questionnement de recherche :

S. Alinsky, *Être radical, Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Ed. Aden, 2011, [1971].

R. Barthes, *Fragments d'un discours amoureux*, Ed. du Seuil, 1977.

H. Bauchau, *Œdipe sur la route*, Actes sud, 1990.

J.F. Bayart, *Le plan cul, ethnologie d'une pratique sexuelle*, Fayard, 2014.

M. Benasayag, *Résister dans une époque obscure*, Propos recueillis par D. Bellec, Paris juin 2010, préface de E. de La Boétie, *De la servitude volontaire*, Ed. Le passager clandestin, 2010.

M. Benasayag et A. Del Rey, *Éloge du conflit*, La Découverte, 2012.

Intervention de M. Benasayag et de F. Lordon au festival de la CNT des 8, 9, 10 mai 2015 sur le thème, *de la servitude à l'émancipation*, https://www.youtube.com/watch?v=u7k7bzsU__Q, consulté le 25/05/2015.

L. Bourbeau, *Les cinq blessures de l'être qui empêchent d'être soi-même*, Ed. E.T.C. INC, 2000.

P. A. Boutang, *L'abécédaire de Gilles Deleuze*, Ed. Montparnasse, 2004.

G. Brassens, *Le temps ne fait rien à l'affaire*, sur l'album éponyme, Philips, 1^{er} édition 1961.

C. Castoriadis, *Autogestion et hiérarchie*, texte écrit en collaboration avec D. Mothé, publié dans CFDT Aujourd'hui, n°8, juillet-août 1974, repris dans *Le contenu du socialisme*, UGE 10/18, 1979.

P. Clastres, *La société contre l'Etat*, Ed. de Minuit, 1974.

O. Clerc, *Le tigre et l'araignée, les deux visages de la violence*, Ed. Jouvence, 2004.

F. Darbus et M. Hély, *Justes causes et bas salaires*, les contradictions du monde associatif, article du Monde diplomatique, avril 2014.

T. Fiutak, en collaboration avec Y. Colin et G. Planès, *Le médiateur dans l'arène*.
Réflexion sur l'art de la médiation, Editions érès, Collection trajets, 221 pages, 2011.

J. Freeman, *De la tyrannie de l'absence de structure*, 1970, sur <infokiosque.net>, consulté le 10/06/2013.

C. Herfray, *Penser vient de l'inconscient*, Psychanalyse et « entraînement mental », Ed. Erès, Toulouse, 2012, Ed. Arcanes, Strasbourg, 2012, Collection Hypothèses, 191 pages.

C. Herfray, *Les figures d'autorité*, un parcours initiatique, Editions Erès, (1^{ère} édition 2005), 175 pages, 2008.

Kévin, *Prise de décision et délibération des acteurs dans une entreprise démocratique. Une tentative de modélisation à partir du cas d'Oxalis SCOP*, article paru dans Efadine n°3, revue publiée par le réseau des CREFAD, décembre 2013.

D. Léger, B. Hervieu, *Le retour à la nature. « Au fond de la forêt... l'Etat »*, Seuil, 1979.

R. Kaës, *Crise, rupture et dépassement*, Ed. Dunod, 2013, [1979].

M. Lulek, *Scions... travaillait autrement ?*, Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré, Ed. REPAS, 2003.

J. Maisonneuve, *La psychologie sociale*, Ed. PUF, 20^e édition, 2004.

P. Mercier, *Train de nuit pour Lisbonne*, [Maren Sell Editeurs], coll. 10/18, 2006.

E. Morin, *Sociétés*, 1993, consulté sur: <http://www.barbier-rd.nom.fr/RAInternet.Html>, le 15/06/2015.

D. Mothé, *L'autogestion entre l'utopie et la pratique. Histoire d'une définition*, contribution au 4^e débat interactif de l'Adels, Autogestion : que reste-t-il de nos amours ?

L. Müller, *Perspectives émancipatrices en espace autogéré. L'expérience et la subjectivation dans le processus d'auto-apprentissage, une approche au travers de récit de femmes*. Mémoire de DHEPS, Collège Coopératif de Paris, 2008.

M. Nabati, *Guérir son enfant intérieur*, Fayard, 2008.

M. Odoul, *Dis-moi quand tu as mal, je te dirai pourquoi ?*, Mythologies corporelles et cycle de vie, Albin Michel, 2013.

M. Onfray, *Politique du rebelle, Traité de résistance et d'insoumission*, [Grasset & Fasquelle], Le livre de Poche, 1997.

H. Ott, K. H. Bittl, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, Ed. Chronique Sociale, 2014.

J. Oury, *L'invisible*, entretien avec J. Oury, directeur de la clinique de La Borde par N. Philibert, 45 mn, 12/05/2012, dans le DVD *La moindre des choses* de N. Philibert, Ed. Montparnasse les Films d'Ici, 1996.

J. Rigaud, *Réflexions sur la notion de consensus*, www.revue-pouvoir.fr/IMG/.../Pouvoirs05_p7-14_notion_consensus.pdf, consultée le 3/11/2013.

F. de Singly, *Séparée, Vivre l'expérience de la rupture* éditions Armand Colin, 2011.

C. Vollaire, *Danse contemporaine : les formes de la radicalité*, article paru dans Efadine n°5, revue du réseau des CREFAD, juin 2015.

D. Vercauteren en collaboration avec T. Müller et O. Crabbé, *Micropolitiques des groupes, pour une écologie des pratiques collectives*, HB éditions, 2007.

- P. Watzlawick, *Faites vous- même votre malheur*, Seuil, 1984.
- M. Weber, *Le savant et le politique*, Plon, 1959.
- K. Wilber, *Une brève histoire de tout*, Editions de Mortagne, 1997.
- L. Willette, *Longo Mai, vingt ans d'utopie communautaire*, Syros, 1993.
- I. Yalom, *Le problème Spinoza*, [Galaade éditions], Le livre de Poche, 2012.

Ouvrages et documents concernant les apports théoriques support à l'analyse :

- F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La fabrique, 2010.
- F. Lordon, *La puissance des institutions*, In revue du MAUSS permanente, 8/04/2010. En ligne : <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article678>, consultée le 21/08/2013.
- F. Lordon, *Et si on fermait la bourse*, émission Là-bas si j'y suis, diffusée sur France Inter le 6/03/2010.
- Extrait de l'émission « d@ns le texte » d'arrêsurimages.net, consulté le 11/09/2013 à propos de l'ouvrage de F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La fabrique, 2010.
- F. Lordon, *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, Ed. Seuil, 2013.

Ouvrages concernant la méthode :

- R. Barbier, *La Recherche Action*, Ed. Economica, Collection Anthropos, poche ethno-sociologie, Paris, 1996, 112 pages.
- R. Barbier, *L'approche transversale, L'écoute sensible en sciences humaines*, Ed. Economica, Anthropos, 1997.
- JC Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, 2011, 3^e éd.

Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 : l'acteur-chercheur.....	6
1- Motivations pour s'engager dans ce parcours.....	7
2- Autobiographie raisonnée.....	9
2.1 Internat, pré-formation sportive et enseignement.....	9
2.2 Des origines.....	10
2.3 Parcours professionnel et militant.....	10
2.4 Mon expérience au sein de la coopérative Cravirola.....	11
2.5 La crise.....	13
2.6 Mes intuitions, mes émotions de départ.....	15
2.7 Commentaires transversaux sur la démarche.....	18
2.7.1 Méthode.....	18
2.7.2 Contenu.....	20
Partie 2 : la recherche.....	23
3- Le contexte de la recherche.....	24
3.1 Description du terrain de ma recherche.....	24
3.1.1 Le terrain de mes pratiques, duquel sont nés les questionnements de recherche.....	24
3.2 Les actions.....	25
3.3 Mes fonctions.....	25
3.4 Des acteurs « institutionnels » concernés par cette recherche.....	26
3.5 Fragments d'une histoire de la coopérative Cravirola.....	27
3.6 Commentaire sur cette histoire.....	34
4- Questionnement de recherche.....	36
4.1 Mes hypothèses.....	36
4.2 Commentaires méthodologiques.....	40
4.2.1 Démarche.....	40
4.2.2 Mots-clés.....	44
5- Les matériaux recueillis.....	45
5.1 Méthode.....	45
5.1.1 Type de matériaux récoltés sur le terrain.....	45
5.2 Des choix qui ont prévalu à cette récolte.....	46
5.2.1 Critères de choix des structures.....	46
5.2.2 Critères de choix des informateurs.....	47
5.2.3 Ces informateurs, qui sont-ils ?.....	48
5.2.4 La prise de contact : remarques et suppositions.....	51
5.2.5 Le choix de l'anonymat.....	51
5.2.6 Les informateurs, l'acteur-chercheur et la recherche, ... Des questions de statuts.....	52
5.3 Méthode de recueil de paroles.....	53
5.3.1 Construction de la grille d'entretien.....	53
5.3.2 Évolution et stabilisation de la grille d'entretiens.....	53
5.3.3 Posture et implication dans les entretiens.....	54
5.4 L'entretien compréhensif.....	55
5.5 Résumé du mode opératoire.....	56
5.5.1 Les retranscriptions.....	56

5.5.2 L'utilisation de l'enregistreur.....	56
6- Analyse.....	58
6.1 Présentation générale du contenu recueilli.....	58
6.2 Lecture détaillée du contenu des matériaux issus du terrain.....	58
6.3 Éléments de l'écosystème autogestionnaire ou pourquoi ça crise, piste 1 ?.....	59
6.3.1 Des valeurs.....	59
6.3.2 Faisceaux de motivations conduisant des personnes à s'engager dans ce type de collectif.....	60
6.3.3 Nature et qualité du rapport entretenu par la personne avec le collectif auquel elle appartient.....	62
6.3.4 Hypothèse de l'intensité.....	62
6.3.5 Définition de l'autogestion et de la prise de décision au consensus. Des définitions communes et... parfois contradictoires ?.....	66
6.3.5.1 L'autogestion.....	66
6.3.5.2 Prise de décision au consensus.....	67
6.4 Éléments de fonctionnement collectif ou pourquoi ça crise, piste 2 ?.....	70
6.4.1 Le fonctionnement formel.....	70
6.4.2 La dimension informelle. Des vertus de la souplesse... à ses limites.....	71
6.4.3 Informel et prise de décision.....	72
6.4.4 Informel et relationnel.....	72
6.4.5 Informel et égalité.....	72
6.4.6 Informel et répartition du pouvoir et des responsabilités.....	74
6.5 Des difficultés dans la pratique autogestionnaire ou pourquoi ça crise, piste 3 ?.....	77
6.5.1 L'égalité comme a priori ?.....	77
6.5.2 Un renouvellement permanent.....	78
6.5.3 L'urgent et l'important.....	79
6.5.4 Poser du cadre.....	79
6.5.5 Comment fait-on les choses ?.....	79
6.5.6 Que garantit la rotation des places ?.....	80
6.5.7 Des droits et des devoirs.....	80
6.5.8 La répartition des bénéfices symboliques.....	81
6.5.9 Des non-dits.....	82
6.5.10 L'intergénérationnel.....	83
6.5.11 Non-dits et prise de décision. Qui tranche ?.....	83
6.5.12 Le désir évolue... Réflexions sur le rôle de leaders.....	85
6.6 Que s'est-il passé ? Description et premiers éléments d'analyse.....	86
6.6.1 La dimension complexe... Des choses entremêlées.....	87
6.6.2 Des envies différentes.....	87
6.6.3 Des divergences plus visibles... Un événement qui ne passe pas... La constitution des camps.....	87
6.6.4 Des moments repérants.....	87
6.6.5 Une question de temporalité, le bon moment.....	88
6.6.6 Sentiment d'exclusion et conflit d'identité.....	89
6.6.7 Des conflits violents.....	90
6.6.8 Situations de « passage en force ».....	91
6.6.9 Confiance/déficance... Des ressentis communs ?.....	92
6.7 Qu'avez-vous ressenti ?.....	92
6.7.1 Maux et ressentis de souffrance.....	92
6.7.2 Des ambiances délétères.....	93
6.7.3 Des affections corporelles.....	93

6.8 Qu'en avez-vous compris ?.....	94
6.8.1 Des blessures accumulées.....	95
6.8.2 D'autres causes, l'amont explique l'après ?.....	96
6.8.3 Intérêt individuel/intérêt collectif et... illusion fraternelle.....	96
6.8.4 Du risque de la confusion identitaire.....	97
6.8.5 Cyclique de l'évènement.....	97
6.9 Qu'est-ce que ça a produit ?.....	98
6.9.1 L'oubli.....	98
6.9.2 La fuite ou le ménage.....	98
6.9.3 Des équipes profondément remaniées... et des conflits étouffés.....	99
6.9.4 Une piste de désamorçage ?.....	100
6.10 Apports théoriques. Une lecture philosophique.....	101
6.10.1 Un mot de présentation de F. Lordon et de B. Spinoza.....	101
6.10.2 Conatus et affect aux fondements de l'autorité institutionnelle.....	102
6.10.3 Sur le désir.....	103
6.10.4 La puissance de la multitude.....	105
6.10.5 Le collectif structuré, une micro-institution.....	106
6.10.6 Une illustration d'actualité.....	107
6.10.7 Résumé.....	107
6.11 Que se passe-t-il en cas de crise ?.....	109
6.12 La crise, éléments de définition.....	110
6.13 Éléments du contexte. Rappels.....	112
6.14 Autorité et processus de captation du désir.....	113
6.14.1 Seul le changement est permanent.....	114
6.14.2 Sur la table ou sous le tapis, une navigation subtile.....	116
6.15 Seuil et affect commun.....	117
6.16 Déterminisme et ordre causal, une chaîne infinie de liens de causalité.....	118
6.17 Indignation au plan individuel et au plan collectif... Et émulation sympathique.....	119
6.17.1 Processus de contagion.....	120
6.17.2 Le moment révolutionnaire... Et après ?.....	121
6.18 De quelques signes annonciateurs de crise.....	121
6.18.1 Dérangeants désaccords et risque d'acchumiliation.....	122
6.18.2 Confusion entre fins et moyens ou comment garder le cap dans la durée ?.....	122
6.18.3 Des manières différentes de confronter font des différences quant à la violence perçue.....	123
6.18.4 Ambiance et qualité relationnelle.....	124
6.18.5 Des désirs inconstants, la responsabilité des leaders.....	124

Partie 3 : Conclusion..... 126

6.19 Conclusion sur le contenu de la recherche.....	127
6.19.1 Caractéristiques de la crise.....	128
6.19.2 Une autre représentation trigonométrique possible de la crise ?.....	130
6.19.3 L'impensé de la violence dans les collectifs structurés à visée autogestionnaire....	131
6.19.4 Quelques points de vigilance.....	131
6.20 Conclusion sur l'exercice de l'entretien et la mise en mouvement des acteurs.....	133
6.20.1 Difficultés de l'exercice et persistances des ressentis.....	133
6.20.2 Vers plus de lucidité ?... Des remises en question.....	134
6.20.3 Relectures du passé, nouveau point de vue.....	135
6.21 De l'acteur au chercheur. Conclusion sur le cheminement de l'apprenti-chercheur.....	136
6.21.1 L'acteur.....	136

6.21.2 L'apprenti-chercheur.....	137
Remerciements.....	139
7- Bibliographie.....	140
Résumé.....	147
Abstract.....	147

Résumé

Crises, conflits violents, processus d'exclusion semblent être l'apanage réservé dans le temps long aux collectifs structurés qui revendiquent et tentent de mettre en oeuvre l'aventure autogestionnaire. Qu'en est-il réellement dans la pratique et que disent les acteurs impliqués dans ces épisodes ? Autrement dit pourquoi et comment ça crise dans ce type de structures ? Car c'est en effet de cette double question que traite ce document, en croisant des paroles d'acteurs engagés sur leur propre terrain à la lumière d'éclairages issus du champ des sciences humaines et sociales. Ainsi, il s'attache à déplier la mécanique complexe que constitue la situation de crise, en tenant compte des dimensions individuelles et collectives qui s'y trouvent mêlées.

En arrière plan, on le devine, c'est bien de la violence et de ses mises en forme au sein de ces groupes aux idéaux souvent élevés dont il sera ici question.

Abstract

Crises, violent conflicts, exclusion processes seem to be the prerogative reserved, in the long term, to organizations which claim and try to implement self-management adventure. In reality, what is the practice and what are the actors involved in those episodes saying? In other words, why and how does it go badly in such type of structures? For, it is indeed this double issues that addresses this document by crossing words of actors engaged on their own field, unlighted by the social and human sciences theories. So it focuses on unfolding the complex mechanism that constitutes the crisis, taking into account the individual and collective dimensions mixed in.

At least, in the background we guess, this document will be talking about violence and its different ways of being in those groups which possess high level ideals.