

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Économie et de Gestion

Master 2 RH ESS
Organisation et projets

Association alternative et gestion collective :
Place et effets d'un dispositif d'éducation populaire
au sein d'un processus dialectique

Mémoire présenté et soutenu par
Hugo PANABIERES

Directeur de mémoire :
Philippe Oswald

Date : 12 septembre 2017

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Économie et de Gestion

Master 2 RH ESS
Organisation et projets

Association alternative et gestion collective :
Place et effets d'un dispositif d'éducation populaire
au sein d'un processus dialectique

Mémoire présenté et soutenu par
Hugo PANABIERES

Directeur de mémoire :
Philippe Oswald

Date : 12 septembre 2017

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université de la Méditerranée.

Remerciements

Avant tout je souhaitais remercier Bea, ma compagne, lumière chaude quand tout devient noir et arbre tranquille au milieu du chaos. Merci pour ta présence et ton être, merci pour toutes ces attentions et ces gestes à mon égard durant cette année. *"La belleza es tu cabeza"*

Merci à mes parents, correcteurs d'orthographe et de syntaxe de ce mémoire, mais surtout passeurs décisifs de la grammaire sensible me permettant de mettre en sens ce drôle de monde.

Merci à Titi, accompagnateur de désirs, crocheteur d'atomes et initiateur Lamifien.

Merci à Etienne, tuteur du Turfu, compagnon de joies et de galères, artificier de la gestion.

Merci à Samira, faiseuse de lignes de fuite et de traits d'union, soutien fulgurant et précieux.

Merci à celles et ceux qui font la Dar Lamifa au jour le jour, Dodo, Louis, Martin, Juju, Ludo, May', Will, Pépé, Azad, Beryl, José, Yves, Bachir, Mathias, Léo, Marius, Rita, Pat et tous les autres aussi.

Merci à Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella, responsables du master ESS, de m'avoir laissé avec bienveillance, cheminer au sein de leur parcours de formation.

Merci à Valérie Pencenat de m'avoir toujours rassuré par sa simplicité et sa douceur, face à l'hydre administrative de l'Université.

Merci à Philippe Oswald, Directeur attentionné de ce mémoire, pour m'avoir fait douter, toujours avec justesse, et pour avoir à chaque fois suscité ma curiosité et ma créativité.

À la Dar, maison des imaginaires en lutte.

À Marseille. La voir puis sourire.

Sommaire

Avant-propos et introduction

I- Références théoriques et articulations avec les enjeux de terrain

1- Préoccupations gestionnaires et idéal d'autogestion : des perspectives en tension

- A- Gestion formelle et idéologie gestionnaire : place et effets au sein de la Dar Lamifa
- B- L'autogestion comme utopie opérante : Mythe et réalités
- C- Conflictualisation de la dialectique à travers la notion de gestion plurielle.

2- Structuration institutionnelle et processus collectif : ces parts qui nous échappent

- A- La structuration institutionnelle de la Dar au delà son organisation formelle
- B- Accompagner le cheminement collectif dans la construction d'une gestion plurielle.

II- Méthodologie de recherche, dispositif expérimental, résultats et analyses

1- Méthodologie de recherche et modalités de collecte d'informations

- A- Le protocole et la méthodologie de recherche
- B- Les modalités de collecte d'informations

2- Enjeux et modalités d'introduction de l'Entraînement Mental dans le processus

- A- Le contexte et les enjeux entourant l'introduction du dispositif
- B- Les modalités d'introduction de l'entraînement mental et son déroulement

3- Analyse des effets et des résultats du dispositif expérimental

- A- Analyse du dispositif expérimental et de sa place
- B- Analyse des artifices et de leurs effets dans le groupe

Conclusion

Avant-propos

Durant cette année qui s'est déroulée en contrat de professionnalisation à la Dar Lamifa, nous avons eu l'occasion d'évoluer principalement sur deux axes au sein de l'association. D'une part tout ce qui concernait la gestion globale et quotidienne de l'association à travers un poste de "chargé de gestion administrative et financière". D'autre part, nous avons effectué de nombreuses formations, interventions et accompagnements durant toute l'année, mobilisant ici plus l'axe éducation populaire de la Dar Lamifa et ses expérimentations de pratiques collectives. Notre mémoire prend donc le temps d'interroger et articuler ces deux "endroits" qui ont constitué notre terrain : celui de la gestion associative et celui du "faire-ensemble".

Situé sur ces deux plans, nous avons aussi eu la chance de nous inscrire dans un processus de formation qui a nourri de par une culture, des apports théoriques et des méthodologies, nos positionnements au sein de notre lieu de professionnalisation. C'est fort de cette multiplicité de points de vue situés que nous abordons l'écriture de ce mémoire. Et avec le désir que ce dernier puisse retranscrire cette diversité de regards portés sur un même objet, la Dar Lamifa.

En tant que "praticiens de l'éducation populaire", nous avons constitué au fil de ces deux années une "boîte à outils". En tant que "gestionnaires", nous avons compilé de nombreux outils de "pilotage". Et à travers ces deux pratiques, nous avons aussi et surtout appris que la mise en sens doit précéder la mise en opération. Que l'intention doit venir avant l'outil. Cette démarche est aussi celle qui traversera ce mémoire. Nous prendrons donc le temps de mettre en sens ce qui entoure la Dar Lamifa avant d'analyser la manière dont notre dispositif d'éducation populaire a opéré sur l'association.

Pour donner à voir et ressentir cette trajectoire nous faisons donc le choix de nous appuyer sur une approche multi référentielle. Celle-ci, en faisant appel à des lectures plurielles, nous permettra de retranscrire la diversité des enjeux et des problématiques traversant la Dar Lamifa. Nous nous adosserons ainsi à la lisière de plusieurs disciplines comme autant de perspectives différentes sur notre objet de recherche.

Introduction

« *Un monde qui fonctionne mais qui est privé de sens
n'est plus un monde, c'est un enfer.* »

Marcello Tari, La révolution malheureuse n'existe pas.

Au sortir d'une seconde guerre mondiale qui l'aura divisée, l'éducation populaire va s'imprégner des transformations sociales de la France et des idéologies parfois conflictuelles qui les sous-tendent. Le développement et l'institutionnalisation de l'éducation populaire s'accélère tout au long des "Trente Glorieuses", favorisés en cela par la structuration de l'Etat Providence dans les secteurs de la Culture, de la Jeunesse ou du Sport. Une première conséquence de cette tendance est que le secteur de l'éducation populaire devient de plus en plus un réel pourvoyeur d'emplois. Le second effet met en exergue que cette institutionnalisation est la structuration interne, celle qui épouse la configuration idéologique prédominante alors : un modèle salarial vertical et hiérarchisé, une séparation et une spécialisation des différentes thématiques (culture, formation, jeunesse, sport, tourisme social..), des métiers et des tâches. À l'aube des années 70, les crises économiques, qui vont rythmer le monde et la société française et l'émergence d'un "nouvel esprit du capitalisme", vont, comme partout ailleurs, avoir un impact significatif sur le monde associatif et l'éducation populaire.

Cette double crise est donc avant tout une crise des valeurs que nous pouvons largement rattacher à la "*critique artiste*"¹. Elle éclaire de nouveaux enjeux sociétaux tels que la remise en cause du productivisme et des rapports hiérarchisés et verticaux ou la faible autonomie des travailleurs et le paternalisme diffus qui l'accompagne. Cette crise pointe du doigt les conséquences néfastes de la faible participation des travailleurs et des citoyens à la vie démocratique sur leur lieu de travail ou dans la société. Elle rejette la société de consommation et du divertissement et l'uniformisation des formes de vies qu'elles sous-tendent. La seconde vague de crise est économique avec, notamment dans les années 70', les premières crises du pétrole et l'apparition d'un chômage qui se massifie. Cette critique systémique du capitalisme et de son idéologie libérale va entraîner une transformation sociale et une reconfiguration des rapports sociaux. Ces dernières vont intégrer ces critiques tout en tentant de les neutraliser notamment à travers l'idéologie néo-libérale et gestionnaire qui va se

1 "Le nouvel esprit du capitalisme" d'Ève Chiapello et Luc Boltanski, 1999, p.266

développer et s'imposer au monde au début des années 80. C'est cette nouvelle configuration sociétale qui va influencer les représentations de toute la société, y compris le secteur associatif et à l'intérieur de celui-ci, l'éducation populaire.

La gestion, au fil de ces 40 dernières années, est devenue en grande partie une idéologie justifiant et légitimant la marchandisation des pans de plus en plus importants de nos sociétés. Nous reviendrons plus loin sur cette affirmation, mais nous pouvons déjà éclairer une immixtion dans des secteurs jusqu'alors peu touchés par cette nouvelle réalité, en l'espèce le secteur associatif et l'éducation populaire.

La gestion s'est d'abord construite dans l'optique de questionner comment optimiser le fonctionnement des entreprises afin de maximiser le profit. Comme nous l'avons indiqué auparavant, le secteur associatif dans son développement est devenu un pourvoyeur d'emplois, et a progressivement été intégré aux politiques de lutte contre le chômage. Cette facette non-négligeable de la fonction employeuse du secteur associatif l'a alors laissé à la merci de l'idéologie gestionnaire et de ses logiques que l'Etat, toutes imprégnées de ce nouvel esprit du capitalisme, commençant à le diffuser dans toutes ses composantes.

La logique financière et celle de la mesure se sont exportées dans le secteur associatif devenant désormais soumis à la performance, au regard de résultats évalués par les politiques publiques ou par le Marché. Dans le quotidien des travailleurs de l'associatif cela s'est traduit par une technicisation des savoir-faire, liée à la professionnalisation de ce secteur. Ou encore par l'introduction de techniques de management ou de ressources humaines issues du monde de l'entreprise. Soumis à des impératifs caractéristiques du marché de l'emploi, le secteur associatif a donc peu à peu intégré cette idéologie gestionnaire et les logiques et autres rapports qu'elle véhicule au risque de tensions de plus en plus difficiles à vivre. Aujourd'hui, la perte de sens, le sentiment de dépolitisation de la pratique professionnelle ou encore les burn-out sont considérés par beaucoup comme les symptômes de cette incorporation des logiques gestionnaires dans une partie de la société et dans des secteurs jusqu'alors préservés.

Toutefois, parallèlement et en creux, un autre mouvement autour de la gestion s'est enclenché à la suite de la critique du capitalisme des "Trente glorieuses". Historiquement, la double crise qui a secoué le monde durant les années 60 et 70 a été concomitante au "retour de l'association" en France. Et au-delà d'un développement du secteur associatif et d'une partie de l'éducation populaire liés à l'Etat Providence, ce retour du fait associatif s'explique aussi par un questionnement politique. La crise des valeurs permet la ré-émergence d'une "utopie opérante" fondatrice de l'éducation

populaire, et prégnante dans l'histoire du mouvement associatif, et plus tard d'une partie de l'ESS, *l'autogestion*². Elle se réaffirme à cette période comme une critique du capitalisme et du néolibéralisme et vient prendre une place de choix dans l'imaginaire collectif des nouveaux mouvements sociaux et d'une partie du mouvement associatif.

Cette notion d'autogestion que nous aborderons plus tard sous l'angle de l'idéal et de l'utopie, nous permet de distinguer dans le sillage de Jean-Louis Laville, l'apparition d'un clivage entre organisations militantes et organisations alternatives. Pour les associations et organisations militantes, priorité est donnée à l'action politique qui, si elle réussit, peut permettre d'envisager la mise en place de pratiques et moyens autogestionnaires. Les associations et organisations alternatives « *tentent, elles, de constituer immédiatement des espaces d'autogestion limitée* »³. Pour eux, la question de l'éthique des moyens, de la gestion collective "ici et maintenant" est aussi importante que les actions entreprises, où l'autogestion se conjugue au quotidien.

La critique de l'organisation du travail dans l'économie marchande capitalisée fait alors converger un certain nombre d'organisations et d'acteurs vers une exploration d'un fonctionnement économique alternatif et c'est « *toute une génération d'associations et de coopératives qui en déduit des projets renouvelés d'actions collectives au nom de l'autogestion et de l'alternative* »⁴. C'est ainsi que naissent les "entreprises alternatives", sous formes associatives ou coopératives. Mais là aussi, en allant sur le terrain de l'économie marchande capitalisée ou sur celui d'un Etat désormais plus gestionnaire que providentiel, ces entreprises alternatives se retrouvent à se mouvoir au sein d'un monde concurrentiel se souciant plus de la maximisation du profit que de l'éthique des moyens mis en œuvre pour y arriver. La polyvalence, le souci de la redistribution des richesses, la question d'une gouvernance démocratique sont autant de paramètres que les entreprises alternatives s'efforcent d'expérimenter mais ne leur permettant pas réellement de faire face aux exigences de performances dont s'abreuve l'économie marchande capitalisée. Ceux qui survivent choisissent alors, pour la plupart, le modèle coopératif pour tenter de faire vivre cet idéal autogestionnaire à travers la gestion de l'entreprise alternative par ceux et celles qui y travaillent.

Cette dichotomie, ce clivage entre idéologie gestionnaire et imaginaire collectif articulé autour de l'autogestion (qui peut aussi s'exprimer sous les termes de participation, d'horizontalité ou encore de gestion collective) n'est en réalité que très peu séparée dans le quotidien des associations. Depuis trente ans, de façon plus ou moins intense selon les périodes et les lieux, ces deux pôles de la gestion dialoguent parfois ensemble, se conflictualisent rarement et mettent souvent en tension le

2 "Créateurs d'utopies. Démocratie, Autogestion, Économie sociale et solidaire" de Pierre Thomé, 2012 p.23

3 " Politique de l'association" de Jean-Louis Laville, 2010, p.108

4 " Politique de l'association" de Jean-Louis Laville, 2010, p.112

secteur associatif et celui de l'éducation populaire.

Saisir ce qui se joue pour agir dessus, articuler finalité économique et finalité sociale ou ré-encadrer le politique à l'économique restent une volonté forte du secteur associatif, questionnement que Jean-François Rousseau a formulé autour de la dialectique *gérer/militer*⁵. Dans le cadre de ce mémoire, nous reviendrons plus sur la spécificité des entreprises alternatives prises dans une dialectique proche de celle qu'a nommée François Rousseau, mais au contexte différent. Ces associations, malgré la nature de leur statut juridique, une identité et une culture alternative et leur finalité sociale ont dû elle aussi faire face aux logiques gestionnaires en entrant dans une économie marchande et capitalisée, afin d'assumer un modèle économique qui tend à produire de l'emploi.

La "Dar Lamifa" est le nom du local situé en centre-ville de Marseille et qui dépend de l'association *Nébien*. L'objet social et l'activité de cette dernière, sur lesquels nous reviendrons plus tard, nous permettent de la situer à la croisée de l'association d'éducation populaire et de l'entreprise alternative. Comme bien d'autre "petits lieux associatifs" de Marseille, elle essaye de faire vivre l'utopie d'autogestion tout en se frottant dans son quotidien d'entreprise alternative employeuse, aux logiques gestionnaires. Pour ce faire, elle accorde une importance centrale aux façons de s'organiser collectivement pour arriver à produire un ensemble d'actions pluridisciplinaires en ayant le souci des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Par ailleurs la Dar Lamifa s'est aussi construite sur le perfectionnement d'une pratique d'éducation populaire qu'elle s'est efforcée d'appliquer dans son organisation collective.

Ainsi la Dar Lamifa, comme beaucoup d'autres associations d'éducation populaire aussi alternatives soient-elles, est aussi une organisation économique soumise à des contraintes réglementaires, organisationnelles et financières. La considération de la "gestion" prise au sens large, y est donc incontournable. Or la dynamique de gestion collective privilégiant la liberté d'expression et d'initiative peut venir se heurter aux exigences gestionnaires qui se révèlent dans la conduite du quotidien. **Comment caractériser cette dualité et encadrer cette préoccupation dans l'idéal autogestionnaire propre à l'éducation populaire portée par la Dar Lamifa ?**

Nous faisons ici l'hypothèse qu'une des manières d'y parvenir consiste à construire, de manière collective, la problématique de la gestion associative. Cette perspective peut être investie en prenant notamment appui à un moment du processus collectif, sur des outils de l'éducation populaire et plus

⁵ "Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives" de François Rousseau, 2001, Recma 286

particulièrement sur l'approche de l'entraînement mental. **Alors comment appréhender la place de ce dispositif spécifique qui n'est en fait qu'une composante d'un environnement interactionnel plus large au service de la dynamique de groupe ? Et quels sont les effets de cet outil d'éducation populaire sur le groupe et sur le processus dans lequel il évolue?**

Dans une première partie nous poserons les références théoriques en les articulant aux enjeux de notre terrain. Nous reviendrons sur la notion de *gestion* en tentant de la complexifier autour de l'idéologie gestionnaire et de ses effets produits. Dans la continuité, nous préciserons la notion d'*idéal autogestionnaire* et les réalités qu'il peut générer dans une association comme la Dar Lamifa. Dans une optique dialogique, nous essayerons de voir comment la *gestion plurielle* peut mettre en dialogue cette dualité motrice de l'association. Puis nous reviendrons sur les dimensions invisibles et dynamiques de cette dialectique à travers l'analyse de la structuration de *l'institution* Dar Lamifa. Nous terminerons cette partie en explorant le *processus* de construction collective d'une gestion associative et l'environnement interactionnel qui soutient le groupe et le processus, notamment *l'entraînement mental*.

Cette problématisation dialectique et ses effets abordés, nous passerons dans la seconde partie de notre mémoire à l'expérimentation de notre hypothèse. Après avoir décrit notre méthodologie de recherche, nous reviendrons donc sur notre dispositif expérimental issu de l'éducation populaire : l'entraînement mental. Nous décrirons l'expérience vécue par le collectif, puis nous nous attarderons sur la place et les effets de ce dispositif d'éducation populaire dans le processus en cours. Enfin, nous analyserons le contenu produit par un des groupes ayant participé à cet entraînement mental.

I- Cadrages théoriques et articulation avec le terrain

« Construire un château-fort, jeu merveilleux
ou travail d'esclave. Tout est dans la manière »

Fernand Deligny, Graine de crapules

Nous pouvons parler de la vie et nous pouvons parler *depuis* la vie. Ainsi nous avons fait le choix dans cette partie, de parler de la Dar Lamifa et depuis la Dar Lamifa. Ou plus précisément du chemin pris par le collectif de la Dar Lamifa pour aller vers une gestion collective et depuis ce chemin. Pour raconter cette trajectoire, nous essayerons de ne pas perdre de vue que les aventures collectives sont incarnées par des histoires faites de liens et de ruptures, d'inerties et de mouvements, de rires et de colères, de convictions et de doutes.

Mais nous nous appuierons avant tout sur un certain nombre de références théoriques qui nous permettront de nous situer, de borner un tant soit peu la trajectoire du collectif, sa part de visible et sa part d'invisible. En s'attardant sur la dialectique idéologie gestionnaire / idéal autogestionnaire, nous prendrons donc le temps de parler de la Dar Lamifa en élaborant et en complexifiant ce conflit qui est moteur dans les dynamiques des associations d'éducation populaire.

Dans un second temps nous analyserons les effets moins visible de cette dialectique à travers la structuration de l'institution et celle du groupe qui s'est construite et continue de se construire. Tout cela nous permettra d'ouvrir un questionnement sur le processus en cours à la Dar Lamifa, ce qui le constitue et le transforme, en concluant sur la présentation de l'entraînement mental.

Ces deux parties seront aussi l'occasion, dans leurs introductions respectives, de décrire la Dar Lamifa dans ce qu'elle laisse à voir depuis l'extérieur et dans comment elle se vit depuis l'intérieur.

1- Préoccupations gestionnaires et imaginaire collectif d'autogestion : des perspectives en tension

La Dar Lamifa est un local situé au 127 rue d'Aubagne, à cheval entre deux quartiers, Noailles et le Cours-Julien/La Plaine. Cet "espace d'épanouissement populaire", comme l'ont nommé ces fondateurs, a ouvert ses portes en octobre 2013. Elle est portée par l'association de loi 1901, *Nébien*. Cette dernière a été créée en 2010 par une des trois personnes à l'origine du lieu. L'association Nébien (qui ne porte que la Dar Lamifa comme activité) a un objet social se décomposant en cinq points :

- favoriser le lien social, l'échange culturel, l'émancipation et l'épanouissement de la personne
- soutenir la création
- pratiquer une éducation populaire
- promouvoir des idées, des pratiques et des lieux d'alternatives écologiques, sociales et artistiques
- valoriser une économie locale et solidaire

Pour mettre en œuvre son objet social, l'association Nébien a choisi de prendre la forme d'un café associatif. Ainsi la Dar Lamifa est un membre actif du Réseau des Cafés Culturels Associatifs qui représente plus de cinquante cafés associatifs et cafés culturels en France dont deux sur Marseille (*l'Équitable Café* et la Dar). Par ailleurs au début de l'année 2016 l'association Nébien a obtenu l'agrément "jeunesse éducation populaire" auprès de la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale. Cet agrément lui permet de faire valoir un certain nombre de droits administratifs auprès des collectivités territoriales (droit de postuler à des subventions publiques, droit à se porter candidat dans les instances représentatives du secteur, droit fiscaux...). A noter que l'association Nébien n'est pas reconnue d'utilité publique à ce jour. D'autre part depuis sa création, la Dar Lamifa n'a pas produit de projet associatif à proprement parler.

L'association Nébien est dotée d'un Conseil d'Administration qui est collégial depuis début 2014. Sur l'année 2016/2017 l'association Nébien comptait 10 membres dans son CA, tous bénévoles et actifs et se réunissant plus d'une fois par mois en moyenne. Ce sont 6 hommes et 4 femmes qui ont entre 24 et 37 ans. L'intégration de nouveaux administrateurs se fait selon le principe de cooptation. Les membres de l'équipe permanente (salariés et volontaires en service civique) peuvent siéger au CA mais n'ont pas le droit de vote. Une assemblée générale se déroule une fois par an, c'est

l'occasion pour l'association de présenter à ses adhérents son bilan annuel et de reconduire son CA. Depuis le premier trimestre 2014, la Dar Lamifa a toujours compté dans son équipe permanente au moins trois salariés. En 2016/2017, l'association comptait trois salariés en contrat aidés (CUI-CAE) à 26 heures, un salarié en contrat de professionnalisation présent trois jours sur la structure et trois volontaires en service civique. Durant cette même année, l'équipe s'est renouvelée avec la fin des contrats de deux salariés (qui étaient deux des trois fondateurs du lieu) et le recrutement de deux bénévoles proches du projet pour les remplacer. Le troisième salarié en contrat aidé a vu son contrat aidé se terminer fin février mais il a continué à remplir ses missions de façon bénévole jusqu'au mois de juillet. Les services civiques ont commencé leur volontariat de 24h par semaine en décembre 2016 et leur mission se termine en août 2017.

En 2016/2017 le nombre de membres bénévoles de la Dar Lamifa a varié entre 20 et 30 selon les périodes. Le noyau dur de ces bénévoles est composé de la dizaine de membres du CA, très engagés par ailleurs dans les actions portées par l'association. Les autres bénévoles sont surtout présents lors de la mise en œuvre de ces actions et parfois sur les temps de réflexion et d'organisation proposés par le collectif.

Cette année, l'association Nébien a vu plus de 5600 personnes adhérer au café associatif. Cette adhésion est valable sur l'année scolaire, elle est à prix libre mais obligatoire pour toute personne voulant bénéficier des actions proposées par le lieu.

En 2016/2017 l'activité de la Dar a continué à se développer sans se démarquer spécifiquement des années précédentes dans le contenu proposé, mais en continuant de l'enrichir. L'activité sied à une vision hebdomadaire où se juxtaposent actions régulières et actions ponctuelles. Au sein de la Dar Lamifa, le terme employé est rarement "actions" mais plutôt "programmation" ou "projet" selon la forme prise.

La programmation régulière est définie durant l'été précédent la reprise d'activité. Une bonne partie de cette programmation est reconduite d'une année sur l'autre. Ainsi en 2016/2017, de façon hebdomadaire (hormis durant les vacances d'été et de Noël) était programmé à la Dar Lamifa six projets différents :

- Du soutien scolaire pour les enfants du quartier le lundi de 17h à 19h assuré par une équipe de bénévoles de la Dar Lamifa
- Une "cantine de soutien" à prix libre tous les mardis midi assurée à tour de rôle par quatre associations et collectifs différents et soutenue par au moins un membre de la Dar
- Un atelier d'initiation aux danses traditionnelles tous les mardis soirs à prix libre, assurée

par l'association *Marsattrad* avec le soutien d'au moins un membre de l'association

- Un atelier de Yoga tous les mercredis matins, à prix libre et assurée par une bénévole de la Dar
- Un atelier de danse orientale à prix libre tous les mercredis soirs assurée par une prestataire externe
- Un atelier cuisine tous les dimanches soirs assuré en autonomie par l'association *Je Suis La Maraude* et se ponctuant par une maraude dans le quartier de Saint-Charles le soir-même.
- Une autre programmation régulière se déroule le jeudi soir mais sur un rythme mensuel : deux jeudi par mois c'est l'association *Primitivi* qui organise une projection-débat, un jeudi par mois l'association *CLS* organise un café-signé à l'attention des personnes malentendantes et un jeudi par mois une même artiste issue de la scène de la chanson française a carte blanche pour la programmation.

L'ensemble de la programmation régulière est donc porté soit par des acteurs extérieurs, soit des bénévoles de la Dar. Mais cette activité nécessite néanmoins le soutien de l'équipe permanente. En effet cette dernière assure la mise en place du projet, son suivi, sa communication et peut apporter son aide à sa mise en œuvre. L'équipe permanente est elle-même soutenue par les autres membres bénévoles de la Dar Lamifa. Certains renouvellements ou mises en place de nouveaux projets passent par une validation du CA. Le suivi et l'accompagnement d'autres projets peuvent être parfois co-portés par un bénévole et salarié. Et l'aide amenée sur la mise en œuvre d'un projet si nécessaire, peut venir tant d'un membre de l'équipe permanente que d'un membre bénévole.

Puis vient ce qui est nommé à la Dar Lamifa, la "programmation ponctuelle". Elle consiste en l'organisation d'évènements culturels et festifs qui se déroulent souvent le vendredi et/ou le samedi soir. Ces évènements prennent le plus souvent la forme de concerts, de spectacles, de débats ou de projections. Ces soirées commencent en moyenne vers 20h et se terminent vers 1h. Ce sont les soirées qui mobilisent le plus de membres actifs de la Dar et qui peuvent s'avérer éprouvantes.

Enfin, la Dar Lamifa met régulièrement à disposition son espace pour des collectifs et des associations, même si c'est de façon ponctuelle. Ces mises à disposition permettent l'organisation de réunions, de temps de travail, de résidences pour les artistes ou pour des formations. Ces mises à disposition sont le plus souvent faites à titre gracieux.

Durant l'année, l'activité peut être rythmée par des cycles thématiques comme avec le festival "Do It Yourself" co-organisé avec d'autres lieux associatifs ou le cycle "Habiter la ville" qui s'est déroulé durant le mois de Mai 2017. La Dar Lamifa peut aussi participer à des évènements extérieurs, notamment ceux concernant la vie de quartier. A cette occasion l'activité dans le lieu peut ralentir et

quasiment tous les moyens sont transférés sur ces événements.

Enfin, depuis deux ans une activité de formation et d'accompagnement de collectif à partir d'une pratique d'éducation populaire a commencé à se structurer. Portée par certains membres de l'équipe permanente, elle a continué à se développer cette année. Cette activité s'adosse sur la culture d'éducation populaire de la Dar Lamifa, son large réseau et sur la pratique incarnées par trois de ces membres.

L'activité de la Dar peut-être définie de façon saisonnière. En effet 70% de son chiffre d'affaire se fait entre octobre et mars. Sur les mois de juillet et août, l'activité ralentit voire s'arrête quasiment, le lieu faisant souvent le choix de fermer ses portes durant ces deux mois estivaux. En décembre 2016 la Dar Lamifa a présenté un bilan financier très légèrement excédentaire contrairement à l'année précédente. Le modèle économique de l'association quoique hybride, reste fragile et peu pérenne. 10% sont assurés par les adhésions, environ 15% par les prestations externes d'éducation populaire, 45% de ses revenus sont produits par la buvette tout particulièrement lors de la "programmation ponctuelle". Et enfin 30% par les aides aux postes. Les revenus liés aux entrées à prix libre lors des soirées ou des ateliers reviennent intégralement aux artistes ou aux animateurs d'ateliers.

La buvette est donc la source principale de revenus de la Dar mais aussi la plus variable, celle où il y a le moins de visibilité car elle va dépendre principalement de la fréquentation du lieu lors de la programmation des événements ponctuels.

Après cette description formelle de la Dar Lamifa, nous pouvons mettre en lumière la première série d'enjeux que la situation soulève. La Dar Lamifa est une association qui s'est construite sur un modèle hybride. Pour pouvoir mettre en œuvre son objet social, l'association a salarié plusieurs membres du collectif. Cette création d'emplois a été jusqu'alors financée par un soutien des politiques publiques à travers les contrats aidés et par son activité marchande, notamment la buvette. La finalité sociale du lieu est donc intimement liée à la réalisation de sa finalité économique. Cette intégration dans l'économie marchande capitalisée l'oblige à prendre en compte la dimension de gestion nécessaire à cette activité. Cette logique entre parfois en conflit avec la réalisation des finalités sociales et surtout avec l'idéal d'autogestion qui guide le collectif.

A- Gestion, gestion formelle, idéologie et logiques gestionnaires

Qu'est-ce que la "gestion"? Ce terme s'est imposé dans le langage commun depuis longtemps, et l'occurrence du verbe "gérer" dans nos conversations quotidiennes est notable. C'est désormais un terme galvaudé qui a pénétré notre bagage lexical quotidien. C'est aussi un "mot-puit" avec une définition assez large pour que le sens s'y perde.

Si nous nous appuyons sur l'étymologie du verbe "gérer" issue du Larousse, nous pouvons observer qu'il concerne un ensemble d'actions qui recouvre le champ de la capacité d'agir avec la création ("produire", "enfanter"), l'accompagnement et le suivi ("conduire") et la mise en œuvre ("exécuter", "accomplir", "faire"). Nous retrouvons aussi l'idée que gérer est une responsabilité ("porter sur soi", "représenter", "jouer le rôle"). Grâce à ce détour par l'étymologie nous pouvons donc voir que la dimension économique ou financière n'est à la base, pas présente. Gérer semble concerner l'ensemble d'un processus, de sa création à sa mise en œuvre.

La définition de "gestion" qui est l'action de gérer, est elle aussi instructrice. Nous y retrouvons l'idée de processus de suivi, mais aussi celle d'une responsabilité donnée ("administrer") par celui qui "possède" ce qui est géré. Par ailleurs nous notons le fait que la gestion peut concerner le tout ou une partie de la chose qu'elle gère (dans sa globalité ou dans une de ses fonctions). Enfin la définition s'inscrit clairement dans le champ de l'économie, de la comptabilité de l'entreprise. La définition vient donc confirmer que le sens du terme "gestion" est bien associé au monde de l'économie et en l'espèce celui de l'entreprise et de l'économie marchande. C'est ce sens que nous allons creuser car c'est bien celui qui s'est imposé dans le monde de l'économie marchande capitalisé et qui semble déborder sur d'autres champs dont celui de l'économie sociale et solidaire et de fait, le secteur associatif.

a- Formes et effets de la gestion privée ou formelle

La gestion est donc un ensemble d'actions qui s'inscrivent avant tout dans un paradigme, celui de l'économie marchande capitalisée, régie par la recherche de la maximisation du profit dans un cadre légal donné. Nous nommerons donc "gestion privée" ou "gestion formelle" le mode de gestion qui s'est construit dans le champ de l'économie marchande capitalisée et qui vient étayer la finalité des structures organisationnelles qui évoluent dans ce champ, soit la recherche du profit économique défini sur la base des coûts et bénéfices engendrés par l'action engagée par

l'organisation. Cette finalité subordonne le social, le politique ou l'esthétique par rapport à l'économique. Notons que cette réalité du terme de "gestion" est la plus communément admise mais qu'elle "*ne représente pas un bloc monolithique d'idées*"⁶. La gestion privée se déploie à travers des modalités organisationnelles, une rationalité et un appareil méthodologique mis au service de l'impératif économique. Cette conception de la gestion privée s'est affinée au cours du 20ème siècle pour finir par s'imposer comme la science qui justifie dans notre économie marchande la conduite des schémas organisationnels et celle des acteurs qui y évoluent. Cette pénétration de la gestion dans le monde marchand capitalisé est à mettre en perspective avec la transformation du capitalisme que nous avons rapidement évoqué lors de notre introduction. La gestion a produit au cours de son évolution un ensemble de pratiques, de discours, d'outils et de techniques qui se sont peu à peu imposés au monde de l'entreprise comme le meilleur moyen de rationaliser et optimiser les organisations dans l'optique d'un rendement financier. Comme nous le rappelle Vincent de Gaulejac, elle a construit sa légitimité par différents processus mais notamment en s'appuyant sur une vision du monde, un assemblage de paradigmes qui encadrent nos rapports à l'économie marchande capitalisée en l'occurrence. Cet assemblage repose sur le paradigme objectiviste caractérisé par le fait que comprendre c'est mesurer, calculer ; le paradigme fonctionnaliste indiquant que l'organisation est une donnée ; le paradigme utilitariste assenant que l'objectivation de l'humain est un gage de scientificité ; enfin le paradigme économiste qui nous enjoint à voir l'humain comme un facteur de l'entreprise. Cette façon d'envisager le monde marchand capitalisé et la conduite des entreprises est devenue dominante au fil des 30 dernières années. Très centrée sur la question de l'organisation, ce type de gestion ne laisse pas à voir les dimensions du projet ou de sens de l'activité, dimensions propre au secteur associatif. Ce dernier, qui a connu sur la même période une marchandisation grandissante, s'est donc vu peu à peu pénétré par ce paradigme de la gestion afin de faire face aux logiques concurrentielles qui ont au fur et à mesure imprégné ce secteur.

b- La gestion formelle sur la Dar Lamifa : une réalité nécessaire dans la gestion du lieu ?

Au sein de la Dar Lamifa, certains domaines de l'activité sont de manière claire dans la sphère du marchand. Mais le cadre associatif n'est pourtant pas celui de la finalité économique. En effet il apparaît comme un moyen d'accomplir la finalité sociale définie par son l'objet social et le projet de l'association. Toutefois la réalisation de cette finalité sociale ne peut être envisagée que dans le cas

⁶ "La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral" de Vincent de Gaulejac, 2005, p.46

d'une activité n'ouvrant pas à un modèle économique déficitaire. En effet la "non-lucrativité" du secteur associatif ne veut pas dire l'interdiction d'excédents, la survie de l'association étant conditionnée à la viabilité de son modèle économique et un certain équilibre financier à moyen terme. Pour exemple, nous pouvons considérer que l'activité de la buvette au sein de la Dar Lamifa, quoique soumise à des contraintes liées au projet associatif, est intrinsèquement liée à la finalité de la rentabilité économique d'autant plus qu'une grande partie de l'équilibre économique de l'association est assuré par ce poste. La buvette est donc soumise à la gestion formelle du fait de la nécessité que cette activité soit rentable. Ce n'est pas le cas des aides aux postes, autre source principale de l'équilibre économique de la Dar Lamifa, car ces financements publics sont accordés sans contrepartie de résultats.

Ainsi nous avons pu observer que concernant cette activité de la buvette à la Dar Lamifa, la gestion formelle est clairement le paradigme utilisé à travers un certain nombre de dispositions mentales, d'outils, de pratiques et de méthodes. Cette gestion formelle spécifique à la buvette prend différentes formes parfois restreintes par le projet associatif.

Par exemple le choix des bières va se faire selon une grille qui va prendre en compte le coût et le bénéfice associée au produit et celui de sa rareté sur le marché (les autres lieux sur le territoire où une buvette est présente). Nous nous inscrivons ici dans une vision du sens formel de l'économie, celui s'inscrivant dans un cadre économique néo-classique qui découle de la référence à la rareté.

Toujours concernant l'activité buvette nous avons adopté cette année un outil de gestion formelle qui nous permet d'observer le niveau de rentabilité de la production marchande liée à la buvette. Depuis que cet outil a été mis en place, l'attention est forte sur les revenus du bar : la logique de l'efficacité a pris toute sa mesure et s'est imposé sur la buvette.

Ce niveau d'efficacité peut être aussi visualisé grâce à un calcul issu de la gestion privée : le calcul de la marge brute sur les ventes de bières. De la même manière cet outil s'est imposé dans l'année par le besoin qu'avait la Dar Lamifa de rendre plus lisible sa principale activité marchande. Ce type de calcul est devenu indispensable pour assurer la viabilité économique du lieu mais il entraîne avec lui des formes d'organisations et des choix spécifiques.

Ainsi, au vu de la faible marge brute, il a été décidé de mettre en place des formations à l'attention des membres de la Dar (salariés et bénévoles) afin de développer les compétences sur ce poste de buvette (notamment à travers les savoir-faire liés à la tireuse à bières) et ainsi améliorer ces marges. Le choix de changer le matériel de production (les tireuses) peut aussi être défini en fonction de ce calcul, ce dernier pouvant ainsi prendre une place stratégique dans la vie du lieu.

Un autre aspect de l'intérêt ambivalent de cette gestion formelle à l'endroit de l'activité marchande peut être illustré par un fait s'étant déroulé en 2016. Le collectif a fait le choix de prendre des bières en bouteilles, choix qui semblait correspondre parfaitement à la finalité sociale de la Dar Lamifa et qui emportait l'adhésion de ses membres concernant la qualité du produit. Le calcul de marge n'a pas été effectué sur ce produit et nous nous sommes rapidement rendu compte des pertes financières qu'il occasionnait du fait que nous l'ayons mis en vente au prix des autres bières en bouteilles. Ce prix était donc en fait sous-évalué et les pertes étaient renforcées par l'attractivité de celle-ci aux yeux de nombreux membres du collectif qui les consommaient au "prix bénévolé" (un euro de moins que le prix proposé au public). Lorsque nous nous en sommes rendus compte nous avons été obligés d'augmenter fortement son prix de vente et ce produit est sorti de la liste de ceux que les bénévoles pouvaient consommer à un prix préférentiel.

Par ces exemples, nous pouvons observer que la prise en compte ou non de la gestion formelle peut avoir des impacts sur l'organisation et la vie de l'association. Les comportements ont eux aussi changé entre les membres de l'association avec une plus grande attention portée au suivi des "consommations bénévoles" et à la capacité de ses derniers à avoir les compétences pour tenir le poste de la buvette.

L'attention portée à ce poste de la buvette au sein de la Dar Lamifa s'est aussi accompagné de la production de protocoles qui visaient à normaliser les pratiques pour un usage optimal des tireuses. Ces outils tendent à uniformiser une pratique au bar et à enlever l'espace d'apprentissage empirique et informel qu'il pouvait représenter avec toute la richesse d'interactions que cela suppose. Si cela a sans doute professionnalisé cette activité, cela a eu pour conséquence secondaire de faire rentrer le collectif dans une logique d'uniformisation et de professionnalisation des pratiques avec une certaine exigence attendue quant à l'efficacité du processus, ce qui n'a pas réellement aidé les nouveaux bénévoles dans leur intégration sur le poste de la buvette.

Enfin un outil de suivi trimestriel de la marge brute a été mis en place et une organisation spécifique a été pensée dans la gestion des stocks. La rationalité qui s'est imposée dans la gestion des stocks assure désormais une plus grande efficacité, mais empêche dans une certaine mesure le fait d'acheter des produits de façon spontanée comme cela pu se faire par le passé pour le plus grand bonheur du collectif. L'introduction de ce calcul de la marge brute a enfin eu un impact plus invisible, celui d'introduire de façon toujours plus prononcée la logique de rentabilité financière sur ce poste. Nous pouvons ainsi dire que la mise en place de cet outil a eu un effet "performatif" car il est venu imposer une nouvelle réalité aux membres de la Dar Lamifa. Et cette tendance a ainsi pu créer des tensions durant les temps de soirées de programmation ponctuelle entre les bénévoles ou

entre les bénévoles et les salariés.

Ces processus sont aussi présents dans une perspective plus globale de l'activité et pas seulement cantonné à l'activité du bar. En effet, nous avons aussi travaillé cette année autour d'un autre calcul, le "seuil de rentabilité" qui indique le niveau d'activité marchande nécessaire afin de couvrir les frais fixes et les frais variables de la Dar Lamifa. Ce calcul nous a permis de visualiser le niveau économique que devait atteindre l'association afin d'atteindre un équilibre financier lui permettant de pérenniser son activité. C'est à partir de ce calcul, ou d'autre fois en le prenant comme point de référence, que nous avons pu modéliser durant l'année d'autres modalités de déploiement de l'activité et des frais de personnel. Là aussi cette gestion formelle a permis de donner une direction économique pour l'association, mais comme nous allons le voir par la suite, le suivi de cette logique gestionnaire pourrait parfois faire "*perdre le sens du projet gestion faisant*"⁷.

Nous pouvons donc observer que la gestion formelle ou privée à la Dar Lamifa est une réalité qu'il faut nécessairement prendre en compte mais qu'il semble indispensable d'articuler avec d'autres dimensions de l'organisation au risque d'être emportés par les logiques gestionnaires et d'être imprégnés par l'idéologie associée. Ou pour le dire autrement, il n'y a pas d'autre gestion mais bien d'autres rapports à la gestion qu'il s'agit d'explorer.

c- L'imprégnation de l'idéologie gestionnaire et de ses logiques

La gestion privée ou formelle a amené avec elle dans le monde de l'entreprise un ensemble de paradigmes que nous avons vu dans la partie précédente et desquels découlent des logiques et une idéologie que, dans le sillage de Vincent De Gaulejac, nous nommerons de "gestionnaire". Cette idéologie est latente car la gestion, dans sa construction socio-historique et dans son imposition au monde social par le "nouvel esprit du capitalisme", a su se présenter sous la forme d'une science, donc couverte de neutralité scientifique et pragmatique. A travers cette idéologie c'est une vision du monde qui a pénétré les hommes et les femmes, et cette vision s'appuie sur l'idée à la fois simple et complexe que tout doit être mis en œuvre dans la visée d'une finalité de maximisation du profit économique, tout ce qui n'irait pas dans ce sens étant alors considéré comme un obstacle. Dans le monde de l'entreprise cela s'est notamment traduit par une éthique de la concurrence et une nouvelle "guerre des places". Cela s'est incarné dans le discours du management et dans les

7 "La gestion des associations" de Corinne Vercher-Chaptal, Julien Bernet, Olivier Maurel et Philippe Eynaud, 2008, p.181

nouvelles formes d'organisations des structures ainsi que dans la place qu'a pris ces dernières années le capitalisme financier.

L'évidence du bien-fondé de la recherche de la maximisation du profit prôné par le néo-libéralisme s'accompagne d'un certain nombre de logiques gestionnaires qui proposent de traduire les activités humaines en chiffres, résultats et performances. Ce système de croyance que représente l'idéologie gestionnaire est donc légitimé par les logiques propres à la vision gestionnaire : une rationalité instrumentale, une tendance à la mesure et à la quantification pour prouver l'existence et la réalité de toute activité, la pertinence en tout lieu de la notion d'efficacité, ou encore l'objectivation des humains perçus comme des ressources mises au service de l'entreprise.

Beaucoup d'auteurs ont travaillé sur les conséquences de ces transformations du monde de l'entreprise sur les organisations et les personnes qui les constituent, nous ne reviendrons pas dessus ici. Notons toutefois que cette façon "d'être au monde" qui s'est imposée, ne s'est pas cantonnée au milieu de l'entreprise. La mutation du capitalisme financier sous la forme d'idéologie et de logiques gestionnaires a désormais largement infiltré d'autres pans entiers de la société. Elle a fini par s'imposer comme la norme dans des secteurs où la notion d'économie marchande est moins univoque, comme le secteur du travail social, celui de la santé ou dans une moindre mesure celui du secteur associatif.

Au sein de la Dar Lamifa, nous pouvons malgré tout affirmer que nous sommes moins impactés par cette idéologie gestionnaire et ses logiques que ne l'est le monde du travail purement marchand. Mais il serait faux d'affirmer que le monde associatif en est préservé, comme nous l'avons vu auparavant à travers l'intégration indispensable mais paradoxale de la gestion formelle dans le quotidien de la Dar.

d- Idéologie gestionnaire : une construction "en contre" à la Dar Lamifa et une crainte dans la représentation de ses membres.

La Dar Lamifa s'est construite sur un corpus de valeurs et de représentations sur lesquelles nous reviendrons plus tard, mais qui se positionnent clairement en contre face au "capitalisme" perçu comme modèle économique hégémonique et système de valeurs et de croyances imposés. Son modèle juridique est un premier marqueur fort de cette volonté de s'en démarquer. L'attention portée aux finalités sociales tant dans ses statuts que dans le déploiement de son activité et la considération pour le lien social en est un autre. L'engagent militant incarné par ses membres au quotidien est

significatif et constituant de l'existence du lieu. Beaucoup de personnes rejoignant la Dar Lamifa sont attirés par cette identité politique alternative mais lorsqu'ils entrent dans le quotidien de l'association, ils peuvent se montrer déçus par les modalités de gestion produites par l'organisation. Car ces prédispositions et cette vigilance face à l'idéologie gestionnaire et ses logiques n'empêchent nullement le fait de se confronter quotidiennement à ces dernières, de façon consciente ou inconsciente.

Ces logiques sont aussi bien présentes dans les représentations de ses membres parfois de façon fantasmé. Ainsi Beryl, administratrice à la Dar Lamifa nous dit lors d'un entretien (cf annexe 2) : *« c'est un mot qui me plaît pas trop. C'est austère "la gestion", [...] c'est un truc compliqué, pas fun*". Ou à l'instar de Marius bénévole de l'association qui nous dit *"la gestion c'est un mot que je déteste"* ou *"il y a une dimension économique qui est forte avec une question d'objectifs, de moyens et de résultats à la fin"*. Comme nous le voyons à travers ces extraits d'entretiens de membres de la Dar, la gestion est de suite associée à la gestion privée ou formelle et à sa dimension économique et technique. Cette crainte quant à la gestion s'est aussi vérifiée quand, durant l'année, nous avons proposé aux membres du collectif de travailler avec nous sur différents chantiers de gestion tel qu'un travail autour de la comptabilité, sur le bilan annuel ou encore un travail de gestion plus global à partir de la construction de différents scénarios de développement de la Dar Lamifa. Ces propositions n'ont pas rencontrées un franc-succès et une seule bénévole a participé avec nous à ces travaux. Il s'avère que cette bénévole avait déjà abordé les questions de gestion dans le cadre de son parcours scolaire.

La gestion, même au sein d'une association, est donc source de craintes et de représentations qui amène le collectif à s'y désintéresser. Spontanément la part technique qui est associée à la gestion formelle (notamment l'usage de tableurs et la comptabilité) ne suscite pas l'envie d'une prise en charge collective, voire la simple participation des membres de la Dar Lamifa. Dans l'association, cela a eu pour effet principal la spécialisation d'un salarié sur le poste de la gestion durant les trois premières années du lieu. Ce salarié a développé une certaine expertise mais au détriment d'un savoir plus collectif et partagé. Nous observons donc une nécessité de rendre appropriable cette gestion, de déconstruire les craintes des membres sur leur capacité à participer à cette activité et trouver des espaces où cette gestion peut être collectivisée et enrichie d'autre épaisseurs.

e- Idéologie et logiques gestionnaires : interdit d'entrer dans les associations alternatives ?

Pour illustrer cette pénétration de l'idéologie et des logiques gestionnaires nous prendrons un nouvel exemple pas abordé jusqu'à présent, la gestion de la programmation ponctuelle. Comme nous l'avons vu auparavant c'est durant cette activité de programmation ponctuelle de concerts, de spectacles ou de débats et projections que le poste de la buvette connaît la production marchande la plus significative et donc répond à la finalité économique indispensable à la survie du lieu. Mais au-delà du fait qu'elle peut être support de la finalité économique, cette programmation est aussi un moyen permettant de répondre aux finalités sociales de l'association, soit "favoriser le lien social, l'échange culturel, l'émancipation et l'épanouissement de la personne" et "soutenir la création".

Durant l'année nous avons noté que par un souci d'efficacité, la programmation ponctuelle a rapidement été assignée à une seule personne : le salarié programmeur qui prend en charge une grande partie du processus amenant au choix de la programmation. Nous avons donc observé là aussi une spécialisation et un glissement vers l'expertise dans ce domaine. Aujourd'hui la programmation ponctuelle se construit d'abord selon deux possibilités. Tout d'abord la réception de propositions d'événements envoyés par des artistes, musiciens ou autres souhaitant se produire dans les locaux de la Dar Lamifa est la modalité principale. D'autre part, cette programmation peut aussi être impulsée par une proposition faite par le programmeur ou par tout autre membre du collectif de la Dar (salariés et bénévoles) qui souhaite mettre en place un événement ponctuel. Ces propositions, après une première sélection effectuée par le programmeur vont parfois être soumises durant la réunion hebdomadaire des salariés. Lors de ces temps-là, c'est le contenu de la proposition qui va être étudié mais aussi la capacité d'affluence que représente l'événement avec comme réalité sous-jacente la possibilité d'avoir un haut niveau de production sur la buvette.

Nous avons ainsi parfois fait le choix de programmer un artiste qui ne correspondait pas spécialement aux valeurs du lieu, mais dont nous ne doutions pas de sa capacité à rendre l'événement "rentable". Ces choix, de la part du programmeur comme de l'équipe se sont multipliés au fur et à mesure de l'année. Et ici la logique gestionnaire a pris le pas sur le projet avec comme principale conséquence une certaine perte de sens autour de la programmation ponctuelle. En effet les membres salariés et bénévoles présents sur ces soirées ont souvent ressenti que ces dernières ne correspondaient pas obligatoirement aux valeurs et à l'identité du lieu, créant ainsi une forme de lassitude autour de ces soirées de programmation ponctuelle pourtant vitales.

De la même manière, depuis deux ans l'activité globale de la Dar Lamifa et plus particulièrement l'activité de programmation ponctuelle est montée en charge pour faire face à l'augmentation des coûts

fixes de l'association. Les salariés ont dû travailler un plus grand nombre d'heures et leur présence a été priorisée sur ces soirées de programmation ponctuelle plutôt que sur des missions et des tâches qui ont trait à la finalité sociale de l'association. Cela a eu comme principale conséquence une usure psychique réelle des salariés qui se sont retrouvés à plusieurs reprises en surcharge de travail avec une impossibilité à pouvoir ralentir leur rythme. Dans un contexte de soumission librement consentie, les salariés ont donc été obligés d'effectuer un grand nombre d'heures supplémentaires non rémunérées.

Nous touchons là à la question de la conception que nous avons des individus dans une organisation, qui peuvent être perçus une ressource que l'on exploite afin d'arriver aux résultats escomptés. Cette situation est présente à la Dar Lamifa mais plus globalement dans le secteur associatif et notamment le social. Cette "auto-exploitation" de l'équipe permanente s'est ainsi faite dans un désir de pouvoir réussir à tenir les objectifs financiers fixés par la gestion formelle dans la perspective de la réalisation des finalités sociales que cela pouvait permettre. Mais cela a surtout créé les conditions pour que les membres de l'équipe permanente se retrouvent dans des situations proches du burn-out.

Par ailleurs il s'est aussi peu à peu construit dans l'équipe, la figure-type du bénévole efficace au bar au détriment du "taton", nom donné par le passé aux bénévoles qui avaient une bonne connaissance du lieu et plus particulièrement du bar, et qui étaient en capacité de transmettre ce savoir-faire avec pédagogie auprès des autres bénévoles moins aguerris. Enfin, la réussite d'un événement se juge évidemment à la qualité du contenu de la proposition et aux liens entretenus avec la personne invitée à se produire dans les locaux de la Dar, mais désormais aussi, à la recette engrangée durant la soirée.

Cette première partie nous aura permis d'affiner et d'explorer la notion de gestion en montrant notamment que comme beaucoup d'autres associations employeuses, la Dar Lamifa se doit de prendre en compte la gestion formelle qui, utilisée à bon escient peut la soutenir dans son développement. Nous avons aussi pu voir que les logiques gestionnaires et l'idéologie qu'elles drainent ne s'arrêtent pas à la porte de la Dar Lamifa. Cette dernière est d'autant plus poreuse à cette réalité qu'une partie de l'activité de l'association est marchande, donc soumise à un ensemble de contraintes externes et internes que ne peut nier le collectif et son organisation dans l'optique de sa propre survie. Dans l'absolu, la logique gestionnaire qui en découle pousse au désencastrement de l'économique du politique au risque de ne poursuivre plus que les finalités économiques.

Mais la Dar Lamifa bien que touchée par ces logiques gestionnaires en lien avec sa finalité économique, ne peut se laisser réduire à cette simple dimension. D'une part, elle subit les forces d'un contre mouvement dû à sa recherche d'idéal d'autogestion dans sa finalité sociale sur laquelle

nous allons revenir dans la partie suivante. D'autre part la gestion telle que nous l'avons montré ici n'est qu'une épaisseur de la gestion qui est pratiquée à la Dar Lamifa. Nous reviendrons donc aussi sur la spécificité de cet autre rapport à la gestion, capable de faire dialoguer réalité gestionnaire indispensable à la survie économique du lieu et idéal d'autogestion.

B- L'autogestion comme utopie et système de valeurs : entre mythe et réalité

Comme toute association, la Dar Lamifa se construit sur des éléments matériels qui s'inscrivent dans une situation socio-historique donnée. Mais ce qui va être moteur dans son évolution reste avant tout les forces humaines la composant ainsi que l'énergie du collectif qui va façonner l'institution. Cette force motrice prend sa source dans le vécu collectif et réel du groupe mais aussi dans ses croyances et ses valeurs qui vont envelopper le champ des possibles qu'il se donne. Nous pensons donc pertinent de faire un détour par ce système valoriel collectif car nous observons un impact fort des valeurs et des passions du groupe sur les formes d'organisations de l'institution, liens sur lesquelles nous reviendrons plus tard.

Comme nous l'avons vu dans notre introduction, la Dar Lamifa peut se définir comme une association d'éducation populaire et une entreprise alternative. De ce fait, le groupe la composant est imprégné de mythes, d'utopies, d'un système de croyances qui vont avoir une grande influence sur sa propre trajectoire. Nous faisons l'hypothèse que "l'autogestion" est la forme sous laquelle nous pourrions regrouper cette constellation de valeurs utopiques, présentes dans de nombreuses associations plus ou moins proches de la Dar Lamifa. Ce terme d'autogestion, compagnon du développement du mouvement associationniste, a plus récemment infusé dans les nouveaux mouvements sociaux et les associations alternatives, même si bien souvent il ne se retrouve plus sous ce terme qui pourrait paraître suranné. Dans cette partie, nous allons approfondir cette hypothèse et voir comment elle se déploie au sein de la Dar Lamifa, tout en rentrant en conflit avec l'idéologie gestionnaire malgré tout présente.

a- Première approche du système de valeurs de l'autogestion

Le système valoriel est situé. Il est partagé par un groupe donné et à un moment donné. Même si elles ont la peau dure, les valeurs ne sont éternelles et peuvent évoluer dans le temps et selon les groupes. Les valeurs vont se matérialiser à travers des contenus qui vont définir les modes

de relations communes, les normes et les mythes réglant et bornant le fonctionnement du groupe. Le système valoriel va influencer l'orientation du groupe, sa perception des situations ou encore ses modalités de réponses. La plupart du temps le système valoriel n'est pas pleinement conscientisé par le groupe qui le porte. Ou du moins, tous ses effets ne le sont pas. Les valeurs d'un groupe continuent de se construire ou de se déconstruire à travers un processus interactionnel produit par le collectif qui va enrichir sa représentation sociale collective. Cette représentation sociale prend sa source dans l'imaginaire collectif. Nous n'aurons pas le temps ni la place de revenir sur ce dernier, mais il est le terreau souvent inconscient où les subjectivités vont se croiser pour créer un espace d'intersubjectivité qui produira un imaginaire commun. Celui-ci représente les bases sur lesquelles va se développer la représentation sociale du collectif. Cette représentation sociale va ainsi fournir des cadres, des repères et un système d'explication qui permettent de rendre l'étrange, familier. Nous pouvons penser que le projet associatif peut laisser transparaître le système de valeurs du groupe et comment il se représente les finalités de son action.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction générale, les "associations alternatives" ont reconfiguré leurs actions en se basant sur une réactualisation de la notion d'autogestion. Et si elle est rarement nommée de cette façon, nous pouvons considérer qu'une association comme la Dar Lamifa s'est structurée autour d'un imaginaire largement imprégné de cette notion d'autogestion qui c'est ensuite enracinée dans la représentation sociale du collectif de la Dar Lamifa. Nous allons donc ici revenir sur la notion d'autogestion en tant qu'utopie (soit étymologiquement "le bon lieu"), l'idéal qui structure la représentation sociale du collectif de la Dar Lamifa et qui produit des valeurs.

Étymologiquement, autogestion signifie "se gérer par soi-même". L'autogestion indique la capacité pour un groupe ou un collectif d'entreprendre un processus de prise de décision par soi-même et donc aussi pour soi-même. Si elle est utopique et donc jamais pleinement atteinte, l'autogestion n'a pas qu'un intérêt idéal. Elle se construit et s'éprouve à travers certaines propositions politiques fortes telles que la suppression de toute écart entre dirigeants et dirigés, la transparence des prises de décisions, la non appropriation par un petit groupe des richesses produites par le collectif ou encore l'autonomie avec l'affirmation de la capacité des humains à s'organiser pour eux-mêmes. En général, cette définition se construit explicitement contre des pratiques qualifiées de hiérarchiques et d'autoritaires, et contre des formes de dépossession présentes dans les organisations issues de l'économie marchande capitalisée. En d'autres termes, ce type d'autogestion, permettrait une réappropriation d'une forme d'organisation collective.

Pour compléter cette tentative de bornage de la notion d'autogestion, nous reprenons un propos de Henri Lefebvre cité par Michel Trebitsch : « *Quand des groupes au sens large du terme n'acceptent*

plus passivement les conditions d'existence, quand ils ne restent plus passifs devant ces conditions qu'on leur impose ; lorsqu'ils tentent de les dominer, de les maîtriser, il y a une tentative d'autogestion. Et il y a une marche dans et vers l'autogestion. En ce sens et j'insiste beaucoup, l'autogestion n'est pas un système juridique. Ce sont les rapports sociaux qui se font le lieu, le terrain de naissance de l'autogestion ; ce n'est ni l'économie pris séparément, ni le politique pris séparément »⁸. Avec cette définition, nous pouvons affirmer que le l'autogestion tient une place de choix dans les imaginaires et les représentations sociales des luttes politiques qui ont émaillé le XX^e et XXI^e siècle, qu'elles soient portés par des mouvements sociaux ou par des associations.

En l'absence de projet associatif formalisé, nous pouvons essayer de saisir cette place de l'utopie d'autogestion au sein de la Dar Lamifa à travers un retour sur les termes employés dans les textes fondateurs de la Dar Lamifa (cf annexes 3 et 4). L'occurrence du mot "collectif" y est significative. Nous retrouvons d'autres termes ou expressions qui renvoient assez clairement à l'imaginaire de l'autogestion comme :

- « se donner les moyens de la contre-productivité",
- l'aspect "subversif" que doit avoir l'association,
- "l'immédiateté" de l'expérimentation politique, à mettre en lien avec l'autogestion du quotidien que prône cette utopie,
- l'idée de "révolution" que draine avec elle cette idéologie,
- les notions "d'émancipation" ou de "commun", faisant référence autant à l'autogestion qu'à l'éducation populaire,
- la "solidarité" entre les humains et "le lien avec la nature", nous renvoyant ici à d'autres plis de l'économie qui ne seraient pas ceux de l'économie capitaliste,
- les termes "d'autonomie", de "partage" ou de "transmission" comme autant de valeurs que nous retrouvons dans l'utopie autogestionnaire

b- Autogestion, ESS et éducation populaire : filiations multiples

De fait, cette première définition nous permet de voir qu'elle pourrait s'appliquer à quasiment toutes les associations puisque ces dernières sont justement des supports juridiques permettant, à priori et dans une certaine mesure, cette autogestion. "A priori" car encore faut-il que

⁸ "Autogestion : la dernière utopie ?" sous la direction de Franck Georgi, 2003, p.75

l'association se donne les moyens d'organiser un tel processus, et "dans une certaine mesure" car cette autogestion est toujours limitée par les interactions avec l'extérieur de l'association, qui lui ne fonctionne pas sur le principe de l'autogestion.

Historiquement nous pourrions largement faire un rapprochement entre l'autogestion et le mouvement associationniste représenté par des penseurs comme Fourier ou Saint-Simon. Au-delà de l'enjeu de l'action de l'association, ce courant a, dès la fin du XIX^e siècle, amené la lumière sur tous les enjeux démocratiques que portaient le fait de s'associer. D'autre part, la prégnance de la notion d'autogestion dans les nouveaux mouvements sociaux et la porosité de ces derniers avec les associations alternatives indiquent une certaine capacité à transférer cette utopie sur une forme sociale plus institutionnalisée. En l'espèce, la Dar Lamifa entretient des rapports étroits avec différents collectifs politiques notamment autonomes, qui s'inscrivent clairement et nommément dans cette optique d'autogestion, même si ils ne partagent pas l'idée que l'association soit le meilleur support pour y parvenir.

Pour les associations, leur forme juridique indique qu'elles présupposent que les modalités d'une organisation qui tend vers plus d'égalité vont rejaillir sur la qualité de l'action portée. D'autre part, comme le souligne Henri Lefebvre, les rapports sociaux sont le terrain où se joue la mise en place de l'autogestion, et l'association, de par sa configuration juridique, offre un panel intéressant de rapports sociaux potentiels :

- rapports entre les différents membres de l'association,
- rapports entre salariés et CA qui a fonction d'employeur,
- rapports entre salariés et bénévoles.

Autant de configurations possibles qui laissent une certaine place à l'utopie de l'autogestion ou bien potentiellement à des rapports sociaux inégalitaires.

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) peut aussi être considérée comme un secteur désormais institué mais dont le constituant principal aura été l'autogestion à travers le refus de séparer l'économique du politique. Paul Singer décline l'économie solidaire en deux axes forts dont l'un est « *la promotion de la solidarité entre les différents acteurs par la pratique de l'autogestion* »⁹. Plus loin il indique que "*l'autogestion signifie qu'une parfaite égalité des droits entre membres doit régner au sein des organisations de l'économie solidaire*". L'économie sociale et solidaire se nourrit donc aussi dans l'utopie autogestionnaire. Elle s'est avant tout dotée de structures juridiques lui permettant a priori le déploiement de rapports sociaux plus égalitaires qui tendent vers un horizon

9 "Dictionnaire de l'autre économie" sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cettani, 2005, p. 243

d'autogestion. Mais elle s'est aussi appropriée cette utopie en s'appuyant sur des pratiques dites coopératives qui désenclavent des logiques de spécialisation et de mise en concurrence au sein des organisations. Pour autant, cette attention portée aux idées et aux pratiques autogestionnaires n'a pas empêché une certaine dérive du secteur de l'ESS pressurisé par l'économie marchande capitalisée. Et ainsi, *"la coopération a perdu sa mission transformatrice pour devenir une simple modalité d'entreprises participatives, où la participation effective des associés est de plus en plus formelle et dénuée de sens"*¹⁰.

Dans le secteur de l'éducation populaire, le système de valeurs partagé autour de l'autogestion a aussi laissé des traces. En effet, l'éducation populaire était proche des mouvements sociaux du 19ème siècle, clairement affiliés à l'idéologie d'autogestion et libertaire. Une de ses approches actuelles, partagée à la Dar Lamifa, centrée sur la mise à jour des rapports sociaux de dominations afin de s'en émanciper dans une visée de transformation sociale, est clairement proche de l'utopie autogestionnaire. Actuellement, et dans la suite du *Pavé*, une des composantes de ce renouveau de l'éducation populaire a décidé de se structurer autour d'un réseau de SCOP d'éducation populaire.

c- Autogestion et démocratie participative : complémentarités et limites

Il était tentant de rapprocher la notion d'autogestion de celle de démocratie participative. A dire vrai, nous avons même pris le parti à un moment de nommer l'utopie et le système de valeurs collectif qui traversent l'ESS et les associations alternatives sous le terme de "culture participative". Mais malgré les liens entre autogestion et participation sur lesquels nous allons revenir et qui peuvent se montrer fertiles, nous avons fait le choix de rester sous la nomination d'autogestion pour plusieurs raisons.

Tout d'abord ce choix s'explique par des expériences que nous avons nous-même vécues dans le cadre de la Dar Lamifa et de nos engagements politiques citoyens. Lors de ces derniers, nous avons ainsi pu éprouver que la démocratie participative s'avère souvent un espace d'expression sans enjeux, proposé par les élus locaux mais sans aucun support juridique permettant d'exercer un réel pouvoir collectif autonome. D'autre part nous notons que la démocratie participative, dans les formes qu'elle prend, présente une autre réalité démocratique que celle de l'autogestion. Si cette dernière s'appuie sur l'auto-détermination des personnes concernées pour s'organiser et faire valoir leurs droits ou pour en conquérir de nouveaux, la culture participative s'appuie sur l'initiative venant de dirigeants et décideurs qui ouvrent un espace d'expression à l'usage des citoyens ou des

10 "Dictionnaire de l'autre économie" sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cettani, 2005, p.249

personnes morales. Mais les règles ne sont pas fixées par les mêmes personnes et l'horizontalité est remplacée par une verticalité descendante, bien que souvent drapée d'une réelle bonne volonté.

Toutefois le travail effectué autour de la culture participative est non-négligeable et ne doit pas être invalidé par une capacité opérante que nous considérons jusqu'à présent peu effective. La culture participative rappelle que la démocratie ne se joue pas que sur le vote, mais aussi et surtout sur la question du geste démocratique. De plus, c'est bien sous ce terme de "participation" et sous cette forme, que l'éducation populaire s'est réapproprié les questions de démocratie.

Enfin la représentation sociale collective articulée autour de l'utopie autogestionnaire n'empêche nullement sa mise en pratique à travers la culture participative, comme nous le verrons avec le cas de la Dar. Si la participation signifie étymologiquement "prendre part", il semble légitime de se demander comment et pourquoi. La coopérative d'éducation populaire et politique *Le Pavé* a publié un essai¹¹ nommé où elle propose notamment une échelle de la participation sur laquelle nous pourrions nous appuyer par la suite.

- Le premier niveau est celui de l'instruction: il suppose un public passif et réceptacle d'informations pouvant être partiales et partielles
- Le second niveau est celui de l'information : les participants sont pleinement informés de ce qui s'est fait et de ce qui va se faire
- Le troisième niveau est celui de la consultation : les participants ont le droit de parole mais sans aucune garantie que leur point de vue sera pris en compte. Souvent la démocratie participative s'arrête à ce niveau ou au suivant
- Le quatrième niveau est celui de l'implication/concertation : ici le point de vue des participants peut influencer la prise de décision, mais cette dernière est toujours détenue par ceux qui organisent la démocratie participative
- Le cinquième niveau est celui du partenariat : les participants peuvent commencer à négocier avec les décideurs avec un accord sur la répartition des rôles, des responsabilités et des modalités de contrôle
- Le sixième niveau correspond à la délégation de pouvoir : ici on assiste à la délégation partielle des pouvoirs de décisions aux participants
- Enfin le septième niveau est celui du contrôle des citoyens : ici la délégation est totale dans la prise de décision et dans les modalités de mise en œuvre de l'action concernée.

Cette grille de lecture des différents niveaux de participation nous semble pertinente car elle montre une montée en puissance possible avec pour horizon l'autogestion. Car nous gardons en tête cette phrase de Henri Lefebvre : "N'est t-il pas clair que la participation réelle et active porte déjà son

11 "La participation" de la SCOP Le Pavé ; éd. Le Pavé, 2012, p.33

*nom ? Elle se nomme autogestion*¹².

Nous le voyons, cette échelle de la participation éclaire le fait que l'existence de différents niveaux de participation indique la pluralité et la polyphonie que peut entraîner l'emploi de ce terme. La participation n'a pas de sens si elle n'est pas reliée à un enjeu, si elle ne laisse pas la place à ce que les antagonismes et les conflits s'expriment. Cette participation est peut-être plus proche de la réalité vécue sur la Dar Lamifa. Mais comme nous le disions auparavant la coexistence d'une utopie autogestionnaire n'empêche nullement une pratique et une culture participative qui tendent vers l'autogestion. Au contraire, cette dernière peut venir nous éclairer sur les écarts entre la représentation sociale que se font d'elles-mêmes certaines associations alternatives et la réalité dans leur pratique quotidienne.

d- Des formes d'autogestion à la Dar Lamifa : entre utopie et réalités

À son origine, la Dar Lamifa s'est construite autour d'un imaginaire collectif centré sur l'autogestion. Cet imaginaire collectif est devenu l'utopie et le système de valeurs de référence du groupe et a perduré au-delà de la transformation du collectif. La Dar Lamifa s'est pourtant construite sur un péché originel remettant largement en cause son utopie autogestionnaire. En effet au bout de quelques mois, elle s'est organisée selon un modèle salarial, prenant ainsi la forme d'une organisation hiérarchisée où les rapports sociaux structurels se rapprochent de fait de l'économie marchande capitalisée. Si cette organisation n'a pas pour autant rendu antinomique la possibilité d'une autogestion, elle l'a complexifiée et inscrite dans des rapports sociaux verticaux et inégalitaires de fait.

Mais pourtant cette utopie continue de s'entendre dans les discours de ses membres, se laisse voir à travers une partie de ses actions et dans les liens étroits qu'entretiennent certains de ses membres avec des collectifs politiques et dans leur implication dans des mouvements sociaux qui prennent de nouvelles formes. Bien souvent cette référence à cette utopie se fait sur le versant négatif, en venant constater que nous en sommes encore loin, que l'institution et le collectif sont défailants dans leur capacité à s'approcher des valeurs qui lui sont associées. Il n'empêche qu'elle ne cesse de circuler entre les membres du collectif, structurant notre rapport au monde interne et externe. Cette représentation sociale collective ne se nomme que très rarement comme "autogestion" dans le collectif des membres de la Dar Lamifa. Reviennent plus souvent les termes "d'horizontalité" et

12 "Le droit à la ville" de Henri Lefebvre, 1968, p.106

surtout de "gestion collective" pour nommer cette représentation sociale collective.

Par ailleurs le fonctionnement de l'association avec un CA qui élit ses membres par cooptation n'est pas une garantie de fonctionnement démocratique, loin s'en faut. Il s'agit d'une facilité d'organisation dont s'est doté l'association pour être plus efficace dans sa gouvernance, mais qui va bien ici à contre-courant des préceptes et des valeurs de l'autogestion.

En premier lieu un projet autogéré se doit d'avoir une gestion de sa propre activité qui comporte une certaine indépendance et une autonomie. Comme nous l'avons vu, la gestion de la Dar Lamifa est une gestion qui se fait sous de multiples contraintes notamment définies par ses finalités économiques et sociales et l'importance accordée à chacune d'entre elles. Mais à la différence de beaucoup d'associations et notamment d'associations d'éducation populaire, la Dar Lamifa n'est pas prise dans une relation de dépendance avec les collectivités territoriales, sa structure financière n'étant pas dépendante de ces dernières. L'hybridation du modèle économique de la Dar lui permet ainsi de faire des choix stratégiques et quotidiens pouvant se réaliser à priori indépendamment des logiques de contrôle que peuvent subir d'autres structures du secteur.

Un projet autogéré se doit d'inventer des structures permettant à chaque participant de faire reconnaître et valoir ses intérêts et que les règles soient décidées par les personnes concernées. Trouver un consensus satisfaisant est souvent vécue comme un processus lent et fastidieux, mais si la décision finale convient aux intéressés, elle sera plus facilement appropriable et applicable par tous. La Dar a vu se structurer peu à peu des formes d'organisations mouvantes qui laissent potentiellement la place à de la décision collective. Ces formes d'organisations se construisent souvent de façon très obscure. Des discussions informelles entre salariés, ou entre salariés et bénévoles, amènent à une proposition d'organisation. Celle-ci est remontée toujours vers le CA qui, en lien avec les salariés, valide ou non cette nouvelle organisation.

Ainsi sur les deux dernières années la principale modalité d'organisation qui s'est déployée pour favoriser une gestion collective de la Dar a été la mise en place de commissions. Ces commissions sont créées par rapport à des espaces spécifiques de gestion (la cuisine, le bar) ou en fonction de chantiers (mise aux normes du lieu, gouvernance). Ces commissions sont composées d'au moins un membre de l'équipe permanente, un membre du CA et de bénévoles qui souhaitent travailler sur le thème concerné. Ces commissions entament un travail de fond sur la thématique engagée, et le salarié ou le membre du CA s'occupe des tâches liées au suivi du travail : compte-rendu, mail de relance. Si un travail est nécessaire entre deux séances, il peut être fait par n'importe quel membre du groupe. Les commissions sont censées ensuite transmettre leur résultat au CA qui valide ou pas les prises de décisions du collectif.

D'autre part, un apéro bénévole est fixé tous les premiers mercredis du mois afin d'accueillir les nouveaux membres bénévoles du collectif et transmettre en direct les infos aux anciens bénévoles. Dernièrement, un autre temps de "debrief bénévoles" a été mis en place à la demande de ces derniers. Se déroulant une fois par mois il permet aux bénévoles de discuter entre eux du fonctionnement de la Dar et de faire un retour sur les soirées qu'ils ont effectué durant le mois qui a précédé. Les salariés ne sont volontairement pas présents sur ce temps-là, et le groupe de bénévoles est amené à faire remonter des informations à l'équipe permanente si nécessaire.

L'autogestion prégnante se mesure aussi aux liens forts et aux interactions qui unissent la Dar Lamifa avec un ensemble de collectifs politiques et de luttes participant largement aux nouveaux mouvements sociaux, et qui se revendiquent clairement de l'utopie autogestionnaire avec une pratique bien plus radicale que celle portée par l'association.

Si l'autogestion est une éthique, une attention particulière portée à l'Autre, la Dar Lamifa se montre plutôt attentive à l'épanouissement de chacun et chacune au sein du projet et du collectif. Cette attention s'incarne aussi à travers la bienveillance des uns envers les autres, aux formes de micro-solidarité en place sur le lieu entre les membres du collectif ou avec les adhérents. Les formations et les postures de facilitateurs incarnées par les membres de l'équipe permanente sont aussi des indicateurs d'une volonté de transmettre certains savoirs permettant un effacement relatif des inégalités produites par les rapports sociaux induits par la structuration salariale de l'association. D'autre part la Dar Lamifa tente de mettre en place des pratiques de coopération tant en interne que vers ses partenaires.

Enfin l'inscription hors les murs de la Dar Lamifa et de ses membres participe à imprégner l'association de cet idéal d'autogestion. La place active de la Dar au sein du "réseau des petits lieux" rassemblant divers associations et collectifs alternatifs du centre-ville en est une des formes. Ce réseau informel est un espace autonome et horizontal d'entraide et de transmission de savoir pour les associations aux valeurs proches de la Dar. Une autre forme que prend cet aller-retour entre l'intérieur et l'extérieur de la Dar pour nourrir cette utopie est la participation forte de ses membres à différents projets autogérés (Alternatiba, festival l'Or de la Plaine, ouverture de squats..) et aux nouveaux mouvements sociaux (ceux contre "la loi travail" au printemps 2016 ou encore lors des "Nuits Debout" marseillaises).

C- La gestion plurielle et collective : à la croisée de la dialectique idéologie gestionnaire et autogestion

Nous l'avons vu, la dialectique Idéologie gestionnaire / idéal autogestionnaire, se déploie à la Dar Lamifa sous différentes formes : organisation, outils, mise en réseau, incorporation individuelle et groupal, type d'actions... La coexistence des deux crée une certaine ambivalence et une nécessité de prendre en compte différents paradigmes et points de vue dans la gestion quotidienne de l'association, de trouver non pas une autre gestion mais d'autres rapports à la gestion. Si nous avons vu que la gestion formelle est une manière de piloter et de gérer le lieu à travers une organisation spécifique qui soutient la finalité économique, nous avons aussi pu voir que l'autogestion s'incarne dans les dimensions du projet, dans la forme juridique, dans certaines organisations et fonctionnements ou encore dans les modalités interactionnelles prises en compte par la Dar Lamifa. Cette pluralité des mondes en présence sur la Dar Lamifa, nous oblige donc à trouver une gestion qui prenne en compte la diversité de ces mondes qui se côtoient et se confrontent au jour le jour au sein des associations. La spécificité d'une gestion associative qui ne soit pas un transfert de la gestion du monde marchand capitalisé est une nécessité pour la Dar Lamifa comme pour le secteur associatif afin de mettre en dialogue, dans une certaine complexité, des mondes que l'on pourrait simplement opposer au risque de perdre la fertilité de la conflictualité, générée par leur friction.

Nous choisissons donc de faire un pas de côté pour se pencher sur la "gestion plurielle" comme moyen de médiatiser deux cultures, deux logiques et deux systèmes de valeurs ne représentant finalement que les deux faces d'un même objet, l'économie.

a- Premières approches de la gestion plurielle

La gestion plurielle contient dans son expression l'idée de la pluralité et de de la différence. La gestion formelle ou privée comme nous l'avons vu, est plus monochrome. Elle ne prend en compte qu'une épaisseur, celle de la mesure du profit. Cela nécessite donc dans un premier temps, de penser la gestion comme quelque chose qui n'est pas naturel, qui ne vient pas de soi. La gestion peut être envisagée de ce fait comme un construit social, un ensemble de choix (sélection, catégorisation, hiérarchisation, objectivation..) que nous faisons dans une foule d'éléments produits par le monde social et plus particulièrement par celui de l'organisation concernée. Ainsi nous pouvons choisir de nous appuyer seulement sur des éléments financiers et monétaires comme nous

pouvons faire le choix d'y introduire d'autres dimensions.

Nous allons donc commencer par définir une gestion plurielle qui ne mesurerait pas que le profit économique. Nous gardons ici la logique de l'économie marchande capitalisée mais en la subvertissant à la mesure d'autres éléments que le seul fait monétaire. Dans un lieu comme la Dar Lamifa, d'autres échelles de valeurs peuvent s'ajouter pour penser le projet, l'organisation ou les actions : la valeur temps ou la valeur espace, la valeur du sens ou bien encore la valeur humaine. A travers cela, l'association va donner une valeur à ce qui n'a pas de prix, tout en restant vigilant à ne pas monétariser à tout prix ces autres valeurs. C'est en prenant en compte ces autres échelles de valeurs que la gestion du lieu va, de manière très concrète, pouvoir se déployer de façon plurielle. Cette première approche de la gestion plurielle se centre donc moins sur la finalité que sur la pluralité des valeurs à prendre en compte pour atteindre n'importe quel objectif.

La gestion de la Dar Lamifa va donc se saisir de différentes échelles de valeurs pour penser le déploiement de ses finalités. Nous pouvons revenir sur la question de l'activité buvette qui, même si elle reste une activité marchande, ne se limite pas à la simple gestion formelle que nous avons vu auparavant mais prend bien en compte d'autres valeurs.

Pour exemple la gestion du stock va faire entrer en plus de la notion de la valeur marchande du produit (sa rentabilité), la notion d'espace car ce stock de marchandise va occuper un volume au sein de la Dar. Or il existe un local au sein de la Dar Lamifa servant à ranger ce stock de marchandises. Il fait une certaine taille (environ 3m²) et il n'est pas possible de stocker ailleurs la marchandise. Ainsi la seule logique du profit voudrait que nous accumulions du stock pour optimiser les coûts. Mais si la valeur de l'espace alloué à ces stocks n'est pas prise en compte, alors ces derniers viendront prendre une autre place dans l'espace de la Dar, empêchant ainsi probablement que d'autres activités s'y déploient. De la même manière, la valeur temps doit être prise en considération dans cette gestion des stocks. D'abord pour pouvoir maîtriser le flux propre à la production de l'activité buvette, ce qui nécessite ici d'être en lien avec la programmation du lieu pour anticiper ce flux en fonction du niveau d'activité de la programmation. De la même manière ces biens sont périssables et la prise en compte de leur finitude dans le temps est aussi une donnée temporelle à considérer. Enfin la question de la valeur temps peut aussi se lire à travers les cycles et les saisons durant lesquelles s'inscrit la Dar Lamifa. En effet, comme nous l'avons vu, l'activité de l'association est saisonnière avec certaines périodes de fréquentation fortes ou faibles, voire des périodes de fermeture. Cette considération du temps long va aussi être prise en compte dans la gestion des stocks. Nous pouvons aussi nous pencher sur la valeur humaine quant à la gestion de ces stocks de marchandise liée à l'activité buvette.

Si nous en restions à la valeur du profit réglée par la gestion formelle, nous prendrions alors seulement les marchandises les plus rentables. Pourtant une "commission bar" a été mise en place. Et parmi les missions de ces membres il y a celui de "l'essai des marchandises". Plus trivialement, les membres sont amenés à souvent goûter de nouvelles bières, et le choix fait concernant ces dernières va aussi s'appuyer sur la subjectivité du "goût" des membres. Nous sommes donc là aussi sur une gestion plurielle des stocks qui va prendre en compte la valeur humaine à travers la capacité d'expertise des membres du collectif, qui vont transmettre leur point de vue à la personne en charge de la gestion des stocks.

Enfin la dernière des valeurs, et peut-être la plus importante, « la valeur du sens que nous donnons à ce que nous faisons » entre aussi en compte dans la gestion des stocks et dans le choix des marchandises liées à la buvette. Ce sens commun nous est donné par l'objet social de l'association et nous le retrouvons dans le fait de "valoriser une économie locale et solidaire". Ainsi dans le choix des marchandises et de leur gestion, une dimension essentielle va émerger, celle qui relie cette marchandise à l'objet social. Le choix se porte ainsi sur des biens (jus de fruits, sirops, bières, boissons gazeuses, vin, café, mais aussi produits d'hygiène pour l'entretien du bar) dont la rentabilité semble convenable mais c'est aussi un choix pris fonction de la proximité territoriale de la production de ce bien et des conditions de sa production (respect de l'environnement et des conditions de rémunérations du producteur).

Cette première approche de la gestion plurielle nous indique donc qu'une pluralité d'échelle de valeurs peut et doit être prise en compte dans la gestion. Nous sommes ici toujours dans une proximité avec la définition de gérer, mais nous multiplions les rapports à cette gestion en la complexifiant. Vient ensuite pour chaque organisation le choix du dosage, c'est à dire la manière singulière qu'elle va avoir pour trouver un équilibre entre chacune de ces valeurs.

Pour que le déploiement de ce type de gestion soit possible, il faut une certaine agilité et une souplesse de l'organisation. Cette multiplicité de dimensions demande d'une part une attention particulière à la circulation des informations provenant de différents "secteurs" de l'association (la prog, les commissions, la logistique, la communication...). D'autre part elle nécessite la mise en place d'outils permettant de visualiser les différentes dimensions et de les coordonner entre elles. (dans l'exemple précédent : le planning de la programmation du lieu, un tableau de suivi des stocks, des comptes rendus de la commission bar ou encore un tableau produit par un membre bénévole recensant les produits, leur provenance et leur qualité - pour la bière, si elle est blonde ou ambrée, douce ou forte -...). Cet ensemble d'outils est d'autant plus important si cette gestion se fait de manière collective car elle permet de rendre plus appropriable cette gestion plurielle.

b- Une gestion plurielle pour gérer différent "mondes économiques" sur la Dar Lamifa

La Dar Lamifa est multiple. S'y côtoient différents mondes qui se rencontrent, vivent à côté à côté, s'affrontent ou convergent. Parmi ces "mondes" la Dar fait cohabiter différents systèmes économiques de façon concomitante. Nous l'avons vu, la Dar ne peut être définie comme n'importe quelle entreprise évoluant dans l'économie marchande capitalisée. Ne serait-ce que par sa forme juridique et son projet politique qui lui assurent une autre dimension qu'une simple "unité économique de profit". La Dar se rapproche ainsi plus de l'entreprise alternative et il semble cohérent qu'une entreprise alternative puisse se mouvoir aussi dans une "*économie alternative*"¹³. Cette dernière ne se comprend pas dans un ensemble de théories mais plutôt comme une économie s'opposant à l'économie marchande capitalisée et se pratiquant dans "*l'immédiateté de l'utopie concrète*"¹⁴. Nous pouvons approfondir cette notion d'économie alternative à travers le principe des "4A".

- A comme Autrement : en réutilisant les mécanismes des outils de l'économie classique pour mieux les détourner à des fins solidaires. A la Dar certaines actions suivent le principe de l'économie marchande capitalisée, mais le profit réalisé par ces actions sert de "caisse de soutien" et va être redistribué à d'autres causes. Ainsi tous les mardis se déroulent les "cantines de soutien" à prix libre. Elles sont pour les collectifs ou les associations qui les organisent un moyen d'engranger une petite somme (souvent entre 100 et 300euros). Parfois cela sert au soutien du collectif migrant 13 ou ou bien encore ces cantines servent une fois par mois à soutenir un projet de potager solidaire près d'Aix. C'est le même principe avec les "soirées de soutien" qui se déroulent régulièrement dans les locaux de l'association et dont les bénéfices faits sur l'entrée (toujours à prix libre) sont redistribués à d'autre causes.
- A pour Ailleurs : soit un échange économique qui s'inscrit hors des sentiers battus. Pour exemple la possibilité d'un usage de la *Roue* (monnaie alternative locale) sur la buvette. Ou encore l'organisation d'un mois thématique "Do It Yourself", sur la Dar et dans d'autre lieux associatifs, qui propose des ateliers basés sur l'échange de pratiques et de savoirs
- A comme Altérité : soit le fait que la différence et la diversité peuvent être abordées comme une réelle valeur d'un projet. A la Dar, l'entrée à toutes les activités se fait à prix libre et ce choix (incluant donc aussi la gratuité) est fait pour que des personnes de toutes classes socio-économiques puissent potentiellement participer aux actions proposées. D'autre part, depuis sa création la Dar Lamifa a créé un lien spécial avec le Maroc, notamment à travers

13 "Dictionnaire de l'autre économie" sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, 2005, p.157

14 "Dictionnaire de l'autre économie" sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, 2005, p.158

l'accueil régulier d'un collectif de circassiens marocains. Cet accueil et cet accompagnement induisent un travail administratif régulier qui leur permet d'accéder à des visas pour pouvoir venir en France. Ce travail ne se valorise par aucune activité monétaire mais simplement selon le principe de réciprocité, la compagnie de cirque jouant souvent en retour dans les locaux de l'association et lui permettant ainsi de bénéficier d'une programmation différente et laissant place à de la diversité.

- A comme Alternance : avec la prise en compte des cycles, des autres temps. La Dar Lamifa fonctionne de façon cyclique et ajuste son activité en fonction des cycles de vie du centre-ville de Marseille avec évidemment un ralentissement significatif de l'activité pendant la saison estivale. Cette prise en compte de l'alternance peut aussi se voir avec le souci que peut avoir l'association d'ajuster sa programmation en fonction des temps forts des autres lieux associatifs du territoire.

Ainsi la Dar s'inscrit tout à la fois dans une économie "traditionnelle" de type marchande capitalisée, mais aussi et en même temps dans une forme d'économie alternative qui laisse la place à de nouvelles épaisseurs et à une certaine éthique. De ce fait nous pouvons aisément imaginer que la gestion plurielle pourrait aussi s'adapter à ces différentes formes d'économie, prenant notamment en compte que certaines activités relevant d'autres motifs que la simple accumulation du profit peuvent coexister. Pour ce faire cette gestion plurielle devrait pouvoir nommer et qualifier ces autres formes de richesses produites par l'activité ne relevant pas de l'économie marchande capitalisée.

Il est parfois tentant de ne voir que la face émergée de l'économie, son versant dominant, l'économie marchande capitalisée. Mais il y a un autre sens à l'économie que celui basé sur le principe hégémonique de rareté et sur la relation entre fin et moyens. Dans le "*Dictionnaire de l'autre économie*", Jean-Louis Laville nous rappelle que Polanyi adosse à l'économie une autre orientation, celle d'une économie qui "*insiste sur les relations entre les Hommes et avec les milieux naturels où ils puisent leur subsistance*"¹⁵. Cette forme d'économie est ce que l'on nomme "l'économie plurielle", incluse dans l'économie marchande capitalisée mais aussi dans d'autres dimensions qui rendent compte de la vision substantive de l'économie, ses liens et ses interdépendances avec le vivant, mais aussi sa dimension plus politique avec le réencastrement démocratique de l'économie dans le politique, où la notion de solidarité devient centrale.

L'économie plurielle intègre donc aussi l'économie non-marchande, c'est à dire qui ne se plie pas aux règles formelles du Marché. De fait, la Dar Lamifa émane d'une association et le soutien qu'elle bénéficie de la part des pouvoirs publics via les contrats aidés, la met en dehors du principe de

15 "*Dictionnaire de l'autre économie*" sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, 2005, p.209

concurrence non-fauscée qui est censé être une des règles fondamentales de l'économie marchande capitalisée. D'autre part l'économie non-marchande se caractérise aussi par le fait que les ressources (le profit) ne sont pas obligatoirement couvertes pas le coût de production. C'est le cas du "catering" qui est le nom donné au repas servi gratuitement aux artistes et intervenants qui propose une action au sein de la Dar Lamifa. Ce catering est une tradition à la Dar, et l'association considère que cette activité économique peut être à perte car elle apporte par ailleurs une qualité et une plus-value non-monétaire dans l'accueil des artistes et intervenants extérieurs. La Dar Lamifa s'inscrit aussi dans un principe de redistribution en co-portant les ateliers cuisine du dimanche soir où sont cuisinés les invendus de différents commerces pour être ensuite distribués lors de maraudes pour des personnes sans domicile fixe à Saint-Charles.

Enfin l'économie plurielle intègre aussi une part d'économie non-monétaire dans son fonctionnement. Celle-ci se caractérise par une activité créant une richesse mais non médiatisée par la facette monétaire. Le bénévolat s'inscrit largement dans cette économie non-monétaire où la rétribution s' imagine autrement que par la rémunération et la Dar Lamifa compte principalement des bénévoles dans le collectif qui la constitue. La Dar a aussi enclenché avec l'Equitable Café un système d'échange de bénévoles. De la même manière, les échanges de matériel entre associations et collectifs sont monnaie courante au quotidien et se font dans une certaine spontanéité. La participation active de la Dar à des activités économiques non-monétaires se déroulant en dehors des murs est aussi un engagement fort du lieu. Chaque année la Dar met tous ses moyens à disposition pour le carnaval indépendant de La Plaine et de Noailles. A cette occasion, a été construit cette année dans les locaux de l'association un énorme char qui a participé au défilé du quartier. Au printemps, la Dar a aussi largement participé à un festival non-autorisé de deux semaines où de nombreux bénévoles, du matériel et beaucoup de temps ont été mis à disposition sans aucun échange monétaire et alors qu'une activité économique certaine (mais là aussi, à prix libre) s'est déployée sur la place Jean Jaurès où se déroulait le festival.

Ainsi, il apparaît assez clairement que la Dar s'inscrit dans une économie plurielle qui laisse place aux différents plis que peut cacher l'économie. Là aussi, une gestion adaptée à cette économie plurielle se met en œuvre sur l'association à travers la valorisation (par des visuels, des textes, des mises en réseaux..) de ces activités économiques non marchandes. Cette gestion plurielle se caractérise par une attention portée aux bénéfices externes de ces activités et par la capacité à capitaliser dessus pour se rapprocher de la finalité sociale de l'association.

c- La gestion plurielle comme liant entre projet, organisation et actions

Enfin une dernière perspective proposée pour valoriser l'importance d'une gestion plurielle sur les lieux associatifs pris dans la dialectique idéologie gestionnaire / idéal autogestionnaire est la dimension de transversalité. Si la gestion formelle produit des effets principalement sur l'organisation, la gestion plurielle se doit de pouvoir aussi prendre en compte les autres dimensions fortes de l'association, soit le projet et l'activité/les actions. A ce titre, c'est une gestion devant être mise au service d'une gouvernance de la démocratie économique qui tente de se dérouler dans certains lieux de l'ESS.

Cette gestion plurielle va pouvoir par exemple mettre en évidence la limite des statuts de la Dar Lamifa par rapport à son projet politique ou en fonction du développement de son activité. Elle vise donc à articuler les multiples sens que produisent les différentes dimensions de l'association, et de les harmoniser. A la Dar nous avons entamé un travail autour de la question de l'élection des administrateurs qui se fait jusqu'à présent sur le principe de cooptation, afin de le faire évoluer vers des modalités plus démocratiques en accord avec son projet social et politique.

A l'heure actuelle la forte incertitude qui règne concernant la reconduction des contrats aidés oblige donc à repenser tout le modèle organisationnel, mais celui-ci ne peut se faire qu'en lien avec le projet et l'activité. Ce travail de refonte avait été entamé au début du printemps au regard des indicateurs et des signes dont disposait l'association (élection de Macron, contrôles et répression policière dans les lieux associatifs alternatifs du centre-ville, dynamique interne du collectif...). Nous avons donc créé un outil de gestion, pouvant largement s'apparenter à une gestion plurielle qui se veut transversale. Cet outil se composait de plusieurs feuillets qui mettaient en scène trois scénarii de développement possibles pour la Dar. Pour chaque scénario apparaissaient les différentes dimensions qui structurent l'association.

Ainsi, sur un premier feuillet étaient données les grandes lignes du scénario, et surtout la façon dont pourraient se réactualiser le projet politique et les valeurs de la Dar en fonction des choix faits dans ce scénario. Un feuillet donnait à voir les budgets prévisionnels de chacun de ces scénarii, et un autre expliquait les modalités de recrutement et d'organisation que pouvait configurer chacun des scénarios, recouvrant ici la dimension organisationnelle de l'association. Un autre feuillet proposait une ventilation spécifique des activités en fonction du scénario, mais aussi les modalités d'occupation de l'espace au fil de l'année qu'impliquait cette reconfiguration des activités. Cet outil peut largement s'inclure dans un principe de gestion plurielle mis au service du collectif et du CA pour les soutenir dans de nouvelles prises de décisions stratégiques. Il fait croiser différentes

dimensions de l'association en les articulant à des choix stratégiques. Même si il reste très schématique, et sans doute moyennement fiable, il fait ressortir les différentes couches de l'association qui peuvent être impactées lors de périodes de changement.

Nous ajouterons que pour la gestion plurielle puisse faire sens auprès du plus grand nombre, il y a une nécessité de penser les outils qui l'entourent. Ces derniers sont souvent perçus comme froids et techniques et n'aident pas réellement à rendre la gestion plus attractive. Toutefois il est possible de penser, dans la lignée de la proposition d'Ivan Illich, une certaine "convivialité" de l'outil. Aujourd'hui cette convivialité peut passer par la dimension ergonomique et esthétique de l'outil. A ce titre, l'arrivée du numérique peut favoriser, par certains aspects, cette convivialité. *L'Agora*, application privée accessible depuis internet est le principal outil d'organisation collective de la Dar Lamifa. Chaque membre du collectif y a un accès privatif et peut s'y connecter depuis chez lui s'il le souhaite. Cet outil de coordination comporte notamment l'ensemble de l'emploi du temps du lieu où on peut voir le déploiement de la programmation et de l'activité, et les réunions sur l'année. Chaque événement contient une description de son contenu et des besoins potentiels (en bénévole, matériel). Les bénévoles peuvent y inscrire directement leur présence pour des événements ou pour des temps de travail, et peuvent aussi aisément créer eux-mêmes un événement. Cette partie de cet outil est ainsi devenue vitale dans la gestion du lieu et son ergonomie est adaptée (il est aisé de comprendre "comment ça marche"). C'est bien cette idée de comprendre les rouages qui ont permis la construction de l'outil qui donne sa convivialité à ce dernier. La possibilité de connaître son fonctionnement permet d'agir sur cet outil, de le modifier, de ne pas contraindre sa pensée dans le format qu'"il" propose mais bien de pouvoir le réajuster si besoin. C'est donc parce qu'il est aisément appropriable qu'un outil est avant tout convivial. Plus les intentions, les modalités de création et de fonctionnement de l'outil sont transparentes, plus elles favorisent la capacité d'agir des personnes qui s'en saisissent. L'outil dans une gestion plurielle, ne doit pas être enfermant et excluant par sa dimension technique. Il doit être labile, en mouvement et pouvoir être transformé facilement par ceux qui en font l'usage.

d- La gestion plurielle comme moyen de mettre en œuvre une gestion collective de la programmation ponctuelle à la Dar Lamifa

La gestion de la "programmation ponctuelle" de la Dar est une action qui est vitale dans le modèle de l'activité actuelle de l'association. Au-delà d'enjeux concernant la transformation globale de la Dar sur lesquelles nous reviendrons par la suite, la gestion plurielle et collective de la programmation ponctuelle cristallise toutes les opportunités que peut offrir une association d'éducation populaire auprès de ses membres actifs et fait apparaître tous les éléments nécessitant une gestion plurielle.

Cette activité est un des moyens de produire des contenus alimentent la finalité sociale du lieu. En effet avec la programmation, l'accompagnement ou la création de concerts, spectacles, cabarets, soirées de débats, soirées d'éducation populaire ou encore des projections, la Dar Lamifa s'inscrit clairement dans l'objet social de l'association. Cette activité permet de découvrir toutes les dimensions du lieu (la logistique, les valeurs, l'organisation, les réseaux, la communication..) et de s'ancrer dans le projet à travers un investissement nécessitant une vision transversale de l'association.

La pertinence d'aller vers une gestion collective de la programmation culturelle a aussi convergé avec le fait que l'équipe permanente souhaitait se désengager en partie de cette gestion quotidienne chronophage et qui, de plus, tend à la personnification de l'association par le salarié en charge de la programmation l'amenant à se spécialiser sur cette mission et à prendre toute la responsabilité des choix de programmation. D'autre part beaucoup de bénévoles souhaitent s'impliquer différemment que par une simple présence lors des événements de la programmation ponctuelle, mais bien en étant présent en amont, lors des choix faits quant à cette programmation. Enfin cette gestion collective s'inscrit dans une perspective à moyen terme où les transformations de la Dar Lamifa vont avoir pour conséquence de modifier le modèle économique de l'association. L'idée est que ce dernier soit moins dépendant de la programmation ponctuelle et donc moins soumis aux logiques gestionnaires qui ont pu mettre à mal le collectif.

Ce passage vers une gestion collective de la programmation ponctuelle va se faire à partir de la rentrée 2017/2018 dans une logique de transition. Pour ce faire une commission "prog' et projets" s'est constituée dans l'année afin de réfléchir collectivement aux moyens que pouvait se donner cette espace de gestion collective. Une première forme se dessine actuellement et va sans doute s'ajuster au fil de la pratique collective. Cette gestion collective est donc ouverte à tous les membres du collectif souhaitant y participer. Un membre de l'équipe permanente va coordonner et faciliter le

travail de ce groupe avec la volonté de transmettre cette place de coordinateur aux autres membres au fil de l'année. Le groupe en charge de la gestion collective de la programmation ponctuelle va se retrouver bimensuellement avec une double mission. Celle de coordonner cette programmation, tâche relevant plus d'une gestion organisationnelle et celle de discuter sur le contenu des propositions et leur pertinence au regard du projet de l'association.

En ce qui concerne la mission de coordination, le groupe peut avant tout s'appuyer sur deux outils déjà existants et facilement appropriables.

- L'Agora dont nous avons déjà parlé et qui permet de visualiser en détail l'ensemble de l'activité en cours et à venir dans le lieu et ce qu'elle mobilise comme moyens
- La "fiche events" qui concerne les échanges avec les artistes/intervenants qui réalisent l'événement. Ce document de deux pages contient toutes les facettes nécessaires pour que la Dar Lamifa accède à l'ensemble des informations nécessaires afin que l'accueil de l'événement et des personnes qui l'organisent se fasse de façon fluide. On y retrouve les conditions tarifaires, les informations sur le nombre de personnes accueillies, une description de l'événement, le matériel amené et celui mis à disposition par l'association, les régimes alimentaires pour le catering.

D'autres outils facilitateurs sont en cours de construction :

- le planning-type qui donne une échelle de valeur du nombre d'évènements qui peuvent être réalisés dans le mois en fonction du niveau d'activités décidé par le collectif
- une typologie de programmation qui donne à voir les différents types d'évènements qui ont été portés sur la Dar dans un souci de produire une diversité de contenus
- une adresse mail commune pour communiquer entre les membres
- un logiciel en ligne, accessible par tous (de type *Trello*) permettant de classifier, hiérarchiser et commenter les propositions reçues depuis chez soi ou depuis la Dar.

La gestion collective de la programmation ponctuelle a aussi pour mission de produire un contenu qualitatif et stratégique. Cette gestion collective doit se transformer en force de propositions sur les lignes artistiques, politiques et culturelles de l'association via la programmation de contenu. D'autre part cette gestion collective doit permettre de produire une analyse qualitative sur le sens et la portée de la programmation. Enfin cette fonction de réflexion collective du groupe en charge de la gestion de la programmation ponctuelle doit se déployer à l'endroit du choix des événements. Des espaces-temps vont être créés pour que cette gestion collective puisse permettre que des débats bienveillants et démocratiques aient lieu afin que le processus de délibération sur le choix de la programmation soit source d'épanouissement pour tous. Ce sont là des outils, méthodes et postures d'animations de temps collectifs qui vont être mis en place (prise de décisions par consensus,

référence tournante, communication non violente dans le groupe, ticket de parole si besoin...).

Nous l'avons vu, la dialectique idéologie gestionnaire / idéal d'autogestion se déploie sur la scène de la Dar Lamifa comme dans beaucoup d'autre associations. L'activité marchande capitalisée et la dimension d'association alternative semblent renforcer ce paradoxe. Toutefois, nier cette ambivalence motrice pour l'institution serait sans doute fatal pour les associations prises dans ce type de processus. En effet penser et mettre en dialogue ces notions a priori antinomiques permet dans le réel d'explorer un champ des possibles, de se confronter à des limites et de faire preuve de créativité pour garder du sens, malgré tout. A ce titre la gestion plurielle porte en elle une hybridité qui sied bien aux organisations comme la Dar Lamifa car elle permet de faire place aux subtilités apparaissant lorsque se déplie ce qu'est une gestion associative.

Dans cette première partie avons donc pu voir ce processus de changement à l'œuvre sous la forme d'un état. Nous allons maintenant essayer de retranscrire cette dualité transformatrice et motrice à travers la description du processus collectif qu'ont vécu les membres de la Dar Lamifa à travers sa courte histoire.

2- Structuration institutionnelle et processus collectif : ces parts qui nous échappent

« "Friend" et "free" en anglais, "freund" et "frei" en allemand proviennent de la même racine indo-européenne qui renvoie à l'idée d'une puissance commune qui croît. Être libre et être lié, c'est une seule et même chose. Je suis libre parce que je suis lié, parce que je participe d'une réalité plus vaste que moi. »

À Nos Amis, Le Comité Invisible.

Dar [dar], nf : *Maison* en arabe, *donner* en espagnol

La Mifa [lamifa], nf, (fam) : *Famille* en verlan. (Dans l'argot actuel on utilise le mot famille dans un sens élargi ; on y inclue les ami-e-s)

Café associatif ? Espace culturel ? Centre social ? Cantine de quartier ? Repère militant ?
Laboratoire d'alternatives ? La Dar n'est ni l'un, ni l'autre, mais un peu tout ça à la fois !

Un espace associatif dédié à favoriser le lien social, l'échange culturel, l'émancipation et l'épanouissement individuel et collectif ; à soutenir la création artistique et artisanale ; à soutenir les luttes sociales ; à promouvoir des alternatives écologiques et sociales.

Un espace inscrit dans une démarche d'éducation populaire et dans une économie sociale et solidaire.

Animations, ateliers, stages, réunions de collectifs, conférences, causeries, expositions, projections, spectacles, concerts, répétitions, résidences... De multiples activités s'y déroulent, sur des thématiques et des pratiques variées, dans une volonté d'accessibilité large.

Une autre Histoire de la Dar peut être racontée. Elle commence au milieu de l'histoire de l'association, le 12 septembre 2015. La Dar Lamifa va alors fêter ces deux ans d'existence et comme à chaque fois depuis sa création, l'année commence par un séminaire de travail en dehors de Marseille. C'est à cette occasion que nous rencontrons pour la première fois les membres du collectif de la Dar Lamifa. Nous nous étions déjà personnellement liés d'amitié avant l'été avec l'un des membres fondateur du lieu, mais nous n'avions pas encore rencontré le reste de l'équipe.

Nous sommes plus d'une vingtaine de personnes lors de ce week-end. Des salariés, des administrateurs, des bénévoles et des proches du projet. D'emblée le ton est donné : jeu de présentation, grandes discussions à bâtons rompus et sans tabous, ateliers d'éducation populaire durant les deux jours pour accompagner la pensée collective. Et surtout des liens forts, des nœuds tendus, des non-dits qui transpirent, de l'attention et de la considération pour ce qui vit. Pendant ces deux jours nous avons été les observateurs encore peu impliqués d'un travail émotionnel très profond. Pleurs, rires, tendresses, engueulades, intelligence collective, fête et festins se sont succédé dans un continuum, malgré tout cohérent.

Nous ne le savons pas encore mais nous sommes à un virage de l'histoire de l'institution. Les derniers membres du groupe ayant accompagné le démarrage de la Dar sont sur le point de partir et un nouveau collectif est en train de se former. Quelques mois plus tard, quasiment tous les membres du CA ont été renouvelés et la Dar Lamifa a fait naître un nouveau groupe en son sein. C'est aussi lors de ce week-end qu'est évoquée pour la première fois en collectif, la suite. Celle où les membres fondateurs ne seront plus là pour porter au quotidien le projet. En effet, deux des trois membres fondateurs de la Dar Lamifa s'étaient salariés quelques mois après l'ouverture du café associatif et leur contrat aidé va alors se terminer dans une année. Premières projections, premiers lâchers prise. Un processus que nous choisissons donc de faire débiter ici, et qui est toujours en cours à l'heure actuelle.

Durant cette année 2015/2016, une place s'ouvre à la Dar Lamifa. Il nous reste de cette période un sentiment d'initiation collective porté par le désir de transmission des fondateurs. Période riche, excitante pour les esprits, parfois éprouvantes pour les corps. Nous apprenons à nous connaître, nous les nouveaux membres du collectif. Nous commençons à découvrir le lieu et ses recoins. L'Histoire de la Dar et ses zones cachées aussi. Portés par une lame de fond, nous faisons du paradoxe et de la conflictualité les maîtres-mots de nos désirs communs. Nous incarnons cela dans le quotidien mais aussi à travers l'éducation populaire et politique, sa pratique et son histoire. Nous

comprenons aussi que si la Dar tient droite, c'est parce que les trois salariés ont fait le deuil d'une vie sociale et que leur vie privée épouse souvent leur vie publique. Le constat est amer mais la lucidité reste de mise. L'ambivalence entre les valeurs et les rapports sociaux est claire et verbalisée. Reste à trouver de nouveaux moyens pour y faire face, ou se transformer. L'idée d'une plus grande gestion collective du lieu est souterraine. Elle jaillit par moments, par inadvertance ou comme un défi impossible. Durant cette période, elle va malgré tout peu à peu faire son chemin au sein du collectif.

Rentrée 2016/2017. Nous avons été recrutés dans le cadre d'un contrat de professionnalisation sur un poste de chargé de gestion administrative et financière et porteur de projets. Intégration aisée dans une équipe ravie de voir arriver du sang neuf. En décembre 2016, les deux salariés voient leurs contrats se terminer et essayent bon gré mal gré de marquer une séparation avec le lieu, de "*laisser la place et les moyens de l'occuper*"¹⁶. Deux proches du projet, bénévoles à leurs heures perdues, sont recrutés à leur tour sur les postes de communication/logistique et régie générale/dynamique bénévole.

La Dar Lamifa est une famille et, de fait, a du mal à aller chercher ailleurs ce qu'elle a déjà près d'elle. L'affinitaire fait partie de son identité. Quasiment tous les membres du collectif ont des liens d'amitié forts, se voient en dehors de l'association et partent en vacances ensemble. Après avoir longtemps renié cette dimension sous un vernis d'accueil inconditionnel, la Dar Lamifa accepte cela avec plus de sérénité désormais, tentant simplement de ne pas se montrer excluante avec celles et ceux qui ne veulent être que de simple bénévoles.

L'année 2016/2017 est difficile. Le départ des deux fondateurs, même s'il est fêté comme il se doit, laisse un vide et fait tomber une certaine énergie et des repères incarnés. L'équipe s'agrandit (en plus des désormais 4 salariés, elle compte aussi trois volontaires en service civique) pour faire face à l'augmentation de l'activité. Mais la masse salariale se développe, obligeant une augmentation de l'activité marchande pour y faire face. Cercle vicieux qui tire peu à peu les membres de l'équipe permanente vers un rythme effréné. Sans doute du même ordre que celui qui était assumé auparavant par les trois salariés mais le projet n'est plus directement porté par ceux qui l'ont créé et l'implication n'est pas la même. Sans surprise, car ces transformations avaient été anticipés durant l'année précédente, cela n'empêche pas l'équipe de se confronter à ses propres limites. La journée nous allons manifester contre la destruction du code du travail que sous-tend la loi El-Khomri et le reste de la semaine nous avalons nos 50 heures de travail. Vivre le paradoxe et le sentir traverser son corps. Nécessité de le penser ensemble pour atténuer les effets de cet écartèlement et peut-être le dépasser.

16"Frankenstein pédagogue" de Philippe Meyrieu, 1998, p.103

Un état de lassitude généralisé enveloppe l'équipe permanente au début de l'année 2017. Le salarié qui faisait partie de l'équipe de départ bascule sur la programmation ponctuelle, malgré lui. Cette dernière perd de son sens peu à peu. N'ayant pas les moyens de recruter, il continue à assumer toute l'année les missions de son poste alors que son contrat se termine en février 2017. Le paradoxe se transforme doucement en une trahison de certains idéaux. La part marchande de l'activité doit nous permettre de pouvoir réaliser toutes les autres choses qui se déroulent à la Dar, mais elle demande trop de sacrifices à chacun. Cette lassitude entraîne un investissement fort de la part du CA pour tenter d'accompagner l'équipe permanente. Cet engagement prend notamment la forme de nombreux temps de travail et de discussions informelles pour continuer à penser cette transition vers un modèle de gestion plus collective. Et si la Dar ralentissait ? Et si elle reprenait la main sur le cours de sa propre histoire ? Et si elle s'émancipait de ce qui a été fait jusqu'alors ? Et si elle revenait à ses fondements et ses valeurs ? C'est ce type de questions qui traversent le collectif. Un double mouvement s'enclenche en lui. Une augmentation de sa puissance d'agir collective se met en route alors qu'individuellement ses membres semblent s'épuiser. Au début du printemps, un certain nombre de signes nous font dire que le pressentiment d'une gestion collective du lieu est peut-être le bon choix à prendre ensemble. Quitte à se mettre en péril. Le collectif est de nouveau galvanisé par cette perspective. Aujourd'hui nous sommes aux portes de cette transformation.

C'est ce processus que nous allons essayer d'analyser à travers cette seconde partie. Pour ce faire nous nous appuierons d'abord sur une grille méthodologique qui nous permettra d'analyser le processus d'institutionnalisation au regard de la dialectique que nous avons exploré dans la première partie. Puis nous reviendrons sur comment a été accompagnée tout au long de ces deux années cette transformation en nous attardant sur l'environnement interactionnel mis en place au sein de la Dar Lamifa. Cela nous permettra en conclusion de cette partie, d'aborder la place des outils d'éducation populaire dans le cadre de l'accompagnement de ces processus collectif de transformation, à travers l'exemple de l'entraînement mental.

A- La structuration institutionnelle de la Dar au delà son organisation formelle

Après avoir réalisé le récit des deux dernières années de la Dar Lamifa, il nous semble pertinent d'entrer dans l'analyse de l'association par le biais de la grille de lecture proposée par Jacqueline Barus-Michel¹⁷. Nous gardons en tête la dialectique explorée dans notre partie précédente, tout en proposant une analyse de la dynamique d'institutionnalisation de la Dar et du collectif d'acteurs qui la constituent. Nous nous attardons donc sur un point de vue plus situé du côté de l'analyse institutionnelle car nous faisons l'hypothèse que la compréhension de la gestion collective peut s'enrichir grâce à un détour par les parties non-visibles de l'institution de celles et ceux qui la composent. Enfin cette grille analytique va nous permettre d'engager une compréhension du processus en cours au sein de la Dar Lamifa, sur laquelle nous nous appuyerons afin de mieux appréhender l'usage d'un dispositif tel que l'entraînement mental.

a- L'extériorité et l'antériorité : des facettes multiples et parfois antagonistes

Identité :

L'identité de la Dar en tant qu'institution peut se comprendre au regard de certains éléments concrets. L'association est affiliée au secteur de l'éducation populaire par son objet social, son agrément "jeunesse et éducation populaire", son appartenance à deux réseaux forts de l'éducation populaire en région PACA. Ou encore par le fait que les seuls liens institutionnels qu'elle ait jusqu'alors tissés soit avec la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale, et notamment son "Conseiller Education Populaire Jeunesse". Cette identité est aussi marquée par une partie de son activité qui tourne autour de ce domaine et par la pratique de ses membres largement inspirée de l'éducation populaire. Cette facette de son identité est la plus claire et elle est publiquement affichée. Elle inscrit la Dar Lamifa en tant qu'association d'éducation populaire, dans un processus socio-historique qui la dépasse et qui influe sur elle.

D'autre part l'identité de la Dar Lamifa est aussi construite par les regards qui sont portés par ses propres adhérents. Ici, la Dar est prise dans une double identité qui se caractérise notamment par deux axes forts de sa programmation. Elle est d'abord perçue comme lieu festif, de rencontres et de sortie nocturne. Cette facette de son identité publique se matérialise par un grand nombre de soirées ouvertes aux adhérents où des concerts sont programmés. Cela concerne plus de la moitié de la programmation ponctuelle et c'est l'activité qui attire le plus d'adhérents. De ce fait la Dar Lamifa

17 "Le sujet social : étude de psychologie sociale clinique." de Jacqueline Barus-Michel, 1987, p.82

est repéré comme lieu de sortie festive pendant les week-end. Cette part de l'activité est incorporé par une partie du collectif qui revendique cette facette identitaire de la Dar et la donne à voir par leur savoir-être et leur savoir-faire pendant ce type d'activité.

Une autre facette de la Dar Lamifa est celle associée à sa dimension militante et alternative. Là aussi cette facette identitaire se construit dans une circulation entre le collectif, l'activité réelle et la perception des adhérents. Une large partie du collectif revendique cette dimension politique et alternative de l'identité de la Dar. Cela se matérialise par des liens de certains membres de la Dar avec d'autres collectifs militants. De plus, une part non négligeable de la programmation ponctuelle et régulière est dédiée à cette facette de son identité. Enfin la Dar est reconnue par une large partie de ses adhérents et par certains acteurs forts du centre-ville de Marseille comme un lieu populaire et alternatif.

L'histoire :

La Dar Lamifa est née sur l'histoire d'une aventure collective que l'on pourrait rapprocher des nouveaux mouvements sociaux. En effet, quelques mois avant la naissance du café associatif, un groupe de personnes effectue une marche de plusieurs semaines à travers la France pour rejoindre Paris ("la Marche des Possibles"), dans le cadre du Mouvement des Indignés. Un des membres de cette marche sera à l'origine de la Dar Lamifa et une partie du groupe qui l'accompagnait lors de la marche participe très largement à l'imagination du projet et au lancement de l'activité. L'idéal du groupe est alors de créer un "centre-social autogéré". Toutefois les formes d'engagement dans le collectif sont diverses.

A l'intérieur du groupe, se démarquent deux membres dont l'investissement symbolique et réel est significatif. Ce sont les deux (avec une troisième personne à l'origine de la création de l'association Nébien mais qui sera plus en retrait dans la dynamique) qui ont mené les négociations avec le propriétaire et ont eu les clefs du lieu. Ce sont aussi les deux seuls à avoir engagé un apport financier et la mère d'un des deux est garante. Enfin ils sont ceux qui assurent la continuité de la dynamique par leur présence durant les mois précédant l'ouverture. Au moment du lancement de l'activité, une partie du collectif, qui s'est institué autour du CA, est encore éparpillé sur le territoire. Les deux membres fondateurs, au vu de leur implication et de leur situation de précarité décident de se salarier.

Cette décision crée une rupture réel et symbolique dans l'histoire de l'institution et du collectif qui accompagnait le projet. Si l'idéal (l'autogestion) est partagé, les moyens pour y parvenir (le salariat ou l'engagement bénévole) provoquent une dissension forte avec comme conséquence la prise de distance d'une partie des membres du collectif d'origine.

Ainsi comme souvent l'institution Dar Lamifa est née et s'est développée sur "*l'échec de la prophétie*"¹⁸ qui met en lumière dès le départ un point de tension entre une utopie et le réel. De plus il nous semble pertinent de souligner le mouvement du groupe qui s'est agrégé d'abord dans un mouvement social original dans sa forme pour ensuite s'instituer dans un cadre plus formel, celui de l'association. Ce mouvement éclaire de nouveau l'idée qu'une partie de l'identité de la Dar Lamifa s'est construite sur une idéologie alternative proche des nouveaux mouvements sociaux et de l'idéal d'autogestion.

Territoire :

La Dar est située à la limite de deux quartier très différents, Noailles et La Plaine/Cours Julien. La Dar est un lieu très ouvert vers l'extérieur. Elle participe largement aux événements non-institutionnels du quartier. En quatre ans, elle est aussi devenue un acteur fort et repéré du tissu associatif du Centre-Ville par son inscription dans différents réseaux et par ses interventions d'éducation populaire auprès d'autres acteurs et institutions. Malgré son statut d'éducation populaire et sa démarche d'action sociale, la Dar lamifa ne s'est pourtant jusqu'à présent que peu inscrite dans les politiques publiques territorialisées.

La coopération et l'entraide sont des caractéristiques de certaines petites associations du centre-ville de Marseille et la Dar Lamifa s'est inscrite dans cette dynamique collective par choix idéologique mais aussi guidée par un ensemble de contraintes externes.

Ce rapport au territoire s'envisage aussi de l'extérieur vers l'intérieur de la Dar Lamifa. De par son activité et les contenus produits par l'association, le lieu a pu accueillir un grand nombre d'acteurs forts du territoire non-institutionnel marseillais. Dans ce cadre-là, la Dar s'inscrit dans une échelle territoriale à la fois locale mais aussi ouverte sur le monde avec une programmation qui laisse largement la place à des artistes et des thématiques internationales. La Dar Lamifa s'inscrit ainsi dans un double rapport au territoire, à la fois ancrée et active dans la vie de quartier et ouverte à une dimension plus globale.

¹⁸*Vocabulaire de psychosociologie* sous la direction de Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez, André Levy, 2002, p.183

b- Le formel et l'interne : face à la complexité, du spontané étayé et du commun

Le cadre formel :

Les statuts d'une association permettent d'instituer dans une certaine mesure un rapport de pouvoir à travers les modalités de gouvernance. Nous l'avons vu, par le principe de cooptation l'association Nébien et la Dar Lamifa n'ont pas choisi la configuration la plus démocratique mais bien celle qui renforce un de ses traits identitaires interne : la dimension affinitaire des relations entre ses membres. Par ailleurs les statuts de l'association sont relativement bien connus par les membres du collectif actuel de la Dar Lamifa mais ils ne sont pas en accès libre, étant classés dans le bureau des salariés, lieu pas toujours accessible pour ceux qui ne font pas partie de l'équipe permanente. Ces statuts nous semblent clairs, l'objet social est large mais cohérent, laissant une marge de manœuvre importante quant aux modalités de sa mise en œuvre.

Comme nous l'avons dit auparavant, la Dar n'a pas de projet associatif à proprement parlé mais plutôt un ensemble de textes qui pourraient être repris pour constituer un projet. Cette absence est significative car c'est avant tout une obligation légale pour une association. De plus le projet associatif reste la pierre angulaire de la diffusion de valeurs ainsi que l'élément repérant formel le plus fort au sein d'une association. Nous avons souvent questionné cet "oubli" dans l'institutionnalisation de la Dar Lamifa, mais notre questionnement ne semble pas interpeller les autres membres du collectif. Nous pouvons en partie l'expliquer par une culture de l'oralité très présente et assumée dès l'origine de la Dar, par les difficultés que connaît l'association pour entrer dans certains cadres formels, ou encore par la difficulté pour le collectif à converger sur un document unique.

En ce qui concerne la production d'autres documents repérant, la Dar Lamifa n'a pas non plus de règlement intérieur ou de fonctionnement. Notons toutefois que la Dar a produit un grand nombre de protocoles, nous en avons compté huit : pour la cuisine, le bar, l'ouverture du lieu, la politique tarifaire ou encore l'usage du matériel. Un fait institutionnel d'autant plus étonnant au regard au regard de la relative absence d'autres documents formels. Cette sur-représentation de protocoles (souvent écrits dans un langage familier comme pour mieux contrecarrer sa dimension formelle) servant à l'appropriation de la multiplicité des sous-espaces au sein du lieu, permet aux personnes concernées de s'appuyer dessus plus que de se conformer à une "bonne pratique" (en dehors de celle de la buvette qui avait tout particulièrement à ses débuts cette fonction de normalisation des pratiques).

Ce retour sur un des aspects formels de la Dar Lamifa nous montre que cette dernière agit peu auprès du collectif à travers des documents institutionnels. Toutefois à travers la production de

protocoles, elle opère plus au niveau de la pratique des acteurs qu'à un niveau symbolique (à travers le projet associatif par exemple). Nous pouvons analyser cela par le fait que de très nombreuses personnes ou groupes de personnes sont amenés à utiliser le lieu et cet usage multiple nécessite un étayage concret que ne peut assumer les membres du collectif de la Dar. L'absence de documents diffuseurs directs de valeurs est remarquable et peut se lire tant comme un "raté" de l'histoire de l'institution que comme une volonté inconsciente du collectif de ne pas se fixer de façon officielle dans des valeurs définies, la Dar étant bien traversée par de multiples systèmes de valeurs au quotidien.

Organisation de l'espace :

Comme évoqué plus haut la Dar est composée de multiples sous-espaces. Passé le sas d'entrée, la Dar s'ouvre sur une première partie relativement étroite et longue où se trouve la buvette. Au fond de ce premier espace, le lieu s'ouvre sur une grande salle avec une scène où est installée une partie du matériel son et lumières. Sur la gauche de la salle se trouve la table de mixage du son et de la lumière et derrière un petit espace fermé sert à stocker la marchandise de la buvette. A droite de la salle se trouvent les toilettes et le free shop. Toujours à droite de la salle, le long de la scène se situe la cuisine et à côté un escalier donne accès à une mezzanine, espace interdit au public qui sert de lieu de stockage du matériel et de "coin bénévole". La mezzanine sert aussi de coin bibliothèque et de loge pour accueillir les artistes. Par une dernière porte située au fond de la salle, nous pouvons accéder à un bureau isolé du reste de l'espace au premier étage. Seuls les membres de l'équipe permanente ont généralement les clés de ce bureau. A l'intérieur de celui-ci se trouve trois postes de travail avec trois ordinateurs et toutes les archives et documents de l'association ainsi que les caisses d'argent.

De cette organisation de l'espace nous pouvons tirer plusieurs observations. D'une part l'existence beaucoup de sous-espaces (le bar, la cuisine, la scène, la table de mixage, le stockage de marchandise) qui sont autant de lieux où se déploient des activités spécifiques. Les membres du collectif se répartissent ces espaces selon leur envie et leurs savoir-faire, mais chaque salarié est implicitement référent de chacun de ses sous-espaces. D'autre part nous pouvons noter que si le lieu est propice à une multiplicité de formes d'activités, cette facette est en même temps contraignante puisque la Dar est aussi un espace de travail pour les membres de l'équipe permanente. Le bureau, assez isolé du reste du lieu, sert quasi-uniquement à trois salariés, ceux qui assument la grande majorité des fonctions supports dans l'organisation. La salariée en charge de la régie générale a son espace de travail à l'entrée sur le comptoir précédant celui du bar, avec un ordinateur accessible. Cet espace reste malaisé pour travailler et amène à être dans une interaction quasi permanente durant la

journée avec les entrées et sorties de personnes au sein de la Dar Lamifa. Quant aux trois volontaires en service civique, ils utilisent parfois les ordinateurs du bureau mais n'ont pas d'espace de travail dédié.

La dimension égalitaire propre aux valeurs du lieu n'est donc ici pas respectée tant pour des raisons matérielles contraignantes (le manque d'espaces de travail) que pour une raison d'organisation spatiale optimale et efficace en lien avec le déploiement de l'activité. Le fait que l'espace où se déroule l'activité soit aussi en partie le lieu où certains salariés travaillent sur leur propre mission entraîne un télescopage de deux fonctions du lieu.

Organisation du temps :

À la Dar Lamifa le temps s'organise selon l'année scolaire, de septembre à juin. Durant l'été l'activité régulière s'arrête et la programmation ponctuelle ralentit largement. Un cycle important se cale sur l'activité du lieu qui est forte d'octobre à mars avec un pic de décembre à février. Au début de l'année, l'équipe permanente met en place un rétroplanning annuel avec les grands chantiers de l'année, les échéanciers et les personnes référentes de ces projets.

Mais plus concrètement la Dar se vit d'abord sur une temporalité hebdomadaire. La programmation régulière revient d'une semaine sur l'autre, cycle auquel s'ajoutent les événements ponctuels. Le collectif suit ce rythme pour réguler son engagement, notamment en lien avec les actions qui nécessitent la présence des salariés et des bénévoles (sur la programmation ponctuelle souvent le week-end, et parfois sur de la programmation régulière si nécessaire). Sur cette temporalité de la semaine, le fait que l'activité marchande (en l'occurrence la programmation ponctuelle) se déroule principalement les vendredis et samedis soirs peut créer la sensation pour les salariés de ne pas avoir la possibilité de "couper" en étant amenés à travailler indistinctement la semaine et le samedi.

Enfin notons que l'organisation du temps se construit aussi autour de la dualité diurne / nocturne. En diurne la Dar Lamifa a une activité relativement faible, particulièrement avant 16h. C'est l'occasion pour les salariés de travailler sur les missions de leur postes respectifs et pour les bénévoles de soutenir l'équipe permanente ou plus simplement passer du temps informel dans le lieu.

Mais l'organisation du temps à la Dar se fait surtout en fonction de l'activité nocturne où se met en œuvre une très grande partie de la programmation. Durant ces temps de soirées, la Dar est donc ouverte au public et reçoit des intervenants réguliers ou plus ponctuels, ce qui nécessite un minimum de présence pour l'accueil et souvent une réelle participation à la mise en œuvre de l'événement. Ainsi il n'est pas rare que les membres de l'équipe permanente enchaînent temps de travail en journée et en soirée. De plus, ces temps de soirées finissent souvent tard avec le ménage du lieu après le déroulement de l'événement. Les amplitudes d'ouvertures/fermetures et

d'organisation du temps sont donc très larges et nécessitent souvent une certaine coordination entre les différents membres du collectif. Cette organisation du temps se gère donc de façon collective mais avec une mobilisation souvent usante pour les salariés afin de permettre à l'activité de se dérouler.

L'organisation du temps au sein de la Dar croise ainsi différentes temporalités qui mobilisent diverses aptitudes au sein du collectif. D'une capacité à se projeter à moyens/long terme à une temporalité de l'instant durant la gestion des soirées. Cela peut créer des tensions (mettre son temps et son énergie sur la temporalité de l'urgence quotidienne ou sur la temporalité plus diffuse des chantiers/projets qui s'inscrivent sur l'année) qui écartèle ou de la conflictualité (construire, suivre et mettre en œuvre un cycle ou de programmation) créatrice selon la combinaison de ces différents rapports au temps.

Les tâches pratiques :

La répartition des tâches au sein du collectif se fait d'abord en fonction de la fiche de poste de chacun des membres de l'équipe permanente ce qui peut entraîner une certaine spécialisation pour les salariés concernés. Les tâches plus transversales liées à la mise en œuvre de l'activité (ménage, présence aux événements, participation à la cuisine...) sont réparties de façon relativement équitable entre les membres de l'équipe permanente. En ce qui concerne les bénévoles, ces tâches sont réparties selon l'appétence de chacun et sans contraintes particulières à leur égard.

En ce qui concerne les tâches manuelles et les tâches liées à la mise en œuvre de l'activité, nous notons que la gestion collective est réelle quoique inégalement répartie. Cela est beaucoup moins vrai en ce qui concerne les tâches liées aux fonctions support que les salariés assument seuls en grande partie même si ils peuvent parfois bénéficier d'un soutien des membres du CA.

La Dar Lamifa se caractérise donc à la fois par une grande souplesse dans l'organisation des tâches et parallèlement, par une répartition de zones de responsabilités liés aux postes de chacun. Même si la flexibilité et la transversalité sont présentes pour la mise en œuvre de l'activité, on note une spécialisation et une professionnalisation qui s'est accrue cette année sur les missions spécifiques dévolues aux salariés. Enfin, la combinaison des tâches spécifiques à chaque poste et des tâches liées au déploiement de l'activité, a entraîné une réelle surcharge de travail pour les membres de l'équipe permanente, en lien avec l'augmentation de l'activité hebdomadaire.

Dans leurs tâches respectives les salariés sont en totale autonomie quoique souvent en interaction avec les autres membres du fait de l'interdépendance des tâches. Chacun organise son travail comme il le souhaite (avec des ajustements réciproques, si nécessaire) bénéficiant d'une réelle marge de manœuvre pour choisir son propre mode de fonctionnement. Les responsabilités sont

partagées entre les membres de l'équipe permanente selon leur poste, et les responsabilités plus transversales sont assumées collectivement. Lors de la programmation ponctuelle, un référent est nommé et porte la responsabilité du bon déroulement de la soirée. Ce sont bien souvent les membres de l'équipe permanente qui assument cette responsabilité et parfois des bénévoles.

Ici nous observons donc que l'autonomie est un trait fort du fonctionnement du lieu. Mais cette autonomie couplée à une activité en augmentation, a eu pour conséquence un sentiment progressif d'isolement pour les salariés qui ont été dans l'obligation de faire de nombreuses heures supplémentaires chaque semaine. Il y a là une collision entre un idéal autogestionnaire et une réalité économique qui a fait glisser le désir d'autonomie vers une surcharge de travail, faute de moyens suffisants pour faire face au volume de travail.

Le matériel :

La Dar, de par son activité multiple, possède de nombreux types de matériels : nous retrouvons un grand nombre d'instruments de musique, du matériel lié au son et à la lumière, le matériel concernant la buvette, le matériel de la cuisine ou encore du matériel spécifique à l'entretien du lieu. Ce matériel est précieux pour le fonctionnement du lieu et a un certain coût. Pourtant il est accessible à tous les membres du collectif qui peuvent s'en saisir et l'utiliser de façon autonome. De même, c'est régulièrement que ce matériel est emprunté par des proches du projet ou par d'autres associations ou collectifs. Les salariés restent la plupart du temps attentifs quant à l'état du matériel et une attention particulière est portée sur la nécessité d'une bonne circulation de l'information concernant les usages et prêt de ce matériel. Nous notons donc une gestion relativement collective du matériel même si celui-ci est un facteur important de la réussite de l'activité économique.

Une partie de ce matériel et d'autres objets plus décoratifs sont intégrés dans l'espace ouvert au public. De plus, il n'est pas rare que certains membres du collectif ou des personnes de passage dans le lieu laissent leurs affaires dans l'espace ou ramènent des objets de décoration. Il en ressort parfois une sensation de trop-plein nécessitant de régulières séances de rangement. La gestion du matériel est donc portée de façon relativement collective mais surtout de manière spontanée. Des moyens ont été donnés (étiquetage, cahier de liaison) pour faciliter le rangement de ce matériel, car celui-ci reste vital pour le lieu. Il n'empêche que le suivi de ce matériel reste complexe du fait des nombreux usagers et pourrait bénéficier d'un document formalisé pour sa gestion. Mais jusqu'à présent, c'est bien sur les principes de confiance, de coopération et de réciprocité que se gèrent les usages du matériel au sein de la Dar Lamifa

c- Le manifeste informel : Dar Lamifa ou la maison de l'autre famille

Les comportements :

Nous pouvons d'abord noter deux fortes tendances dans les comportements selon les moments de la journée. Sur les temps diurnes, les membres de l'équipe permanente sont souvent attelés à leurs tâches respectives et ne sont pas forcément accessibles aux autres membres du collectif, sauf en cas de travail en commun. Cela peut créer des décalages avec les bénévoles qui profitent de ce temps faible dans l'activité pour essayer de partager des moments plus informels avec les salariés. Les interactions entre les membres du collectif se jouent toutefois dans un cadre bienveillant même si des tensions peuvent exister. Sur les temps de soirées quand la Dar Lamifa devient un espace ouvert au public, les comportements diffèrent de la journée. Ces temps de mises en œuvre de l'action sont plus sources de stress et il n'est pas rare qu'ils créent de la tension entre les membres du collectif. Les crises sont rares mais une tension latente peut parfois se ressentir pouvant alors créer un décalage avec l'accueil du public qui nécessite une certaine disponibilité et écoute. Durant les soirées les façons d'agir sont plus précipitées mais paradoxalement assez conviviales. Les problèmes et les dérapages dans les comportements se laissent plus à voir dans les soirées mais restent souvent à l'état de tensions et les passages à l'acte sont plutôt rares.

L'ambivalence des comportements se lie donc à travers le découpage temporel du lieu. Guidés à la fois par une dimension de proximité incarnée par une certaine familiarité et une complicité entre les membres du collectif, et parallèlement des postures et des comportements liés à une recherche d'efficacité pour faire face au volume d'activité. Ce double mouvement conduit par la convivialité spontanée des membres et la nécessité d'une certaine efficacité peut créer des tensions au sein du collectif.

D'autre part les comportements des uns envers les autres au sein du collectif prennent aussi leur source dans ce qui se joue en dehors de la Dar Lamifa. Les membres du collectif qui la compose étant très proches dans leur vie sociale, les liens qu'ils construisent se nourrissent à l'extérieur de l'association.

Le climat :

Le climat au sein de la Dar est avant tout chaleureux. La répartition de l'espace, le mobilier, la décoration ou encore l'énergie qui se dégage du lieu amènent une sensation de chaleur et de proximité. Beaucoup de moments informels et émotionnellement chargés se déroulent dans le lieu quand il n'est pas ouvert au public. La spontanéité et l'informel sont des marqueurs identitaires forts du lieu et les rapports trop formalisés sont même vus d'un mauvais œil par le collectif. La proximité est aussi physique avec une attention particulière portée aux gestes d'affection entre les membres du collectif. Il y a des connivences et des complicités plus fortes entre certains membres mais pas au

point de créer des clivages au sein du groupe. Les différents jeux de clefs du lieu tournent beaucoup entre les membres, rajoutant cet effet de "maison ouverte" à ceux qui font partie de la Dar Lamifa. Le climat est donc marqué par un côté affinitaire très prégnant qui se matérialise par des liens d'amitié forts qui se déploient sur la scène de la Dar, tout particulièrement durant les moments non ouverts au public.

Le climat se rapproche donc très fort du nom du lieu, la Dar Lamifa. Les rapports liant les membres du groupe ne sont pas obligatoirement égalitaires avec une répartition des rôles sous-jacente, mais ils sont toutefois très marqués par une confiance réciproque et une proximité très prégnante. La gestion du lieu se fait "en famille" et les émotions qu'elle draine créent un sentiment d'appartenance fort au groupe et à un espace partagé. Les membres du collectif forment une véritable communauté dont les liens dépassent dans le temps et les lieux la Dar Lamifa. De réelles amitiés y sont nées, d'autres se sont transformées.

Ces rapports sont assez typiques des nouvelles formes de militantisme, où l'activité militante est couplée avec des liens affinitaires forts entre les membres concernés. Et ces liens se sont ici autant construits sur une proximité des valeurs que sur un vécu en commun, celui de la Dar Lamifa. En creux, ce fonctionnement s'est avéré parfois excluant pour de nouveaux membres bénévoles ne partageant que très peu de temps informels avec le reste de l'équipe, ne fréquentant pas les autres membres en dehors de la Dar Lamifa, ce qui peut créer parfois une représentation un peu sectaire du lieu. Dans le réel, cela se matérialise par la difficulté qu'a la Dar à accueillir et fidéliser des bénévoles qui viennent dans le lieu pour simplement aider sans partager l'ensemble des temps informels qui caractérisent la Dar Lamifa. Dans l'autre face, cette réalité prend la forme d'un sentiment d'appartenance à une communauté soudée et proche.

d- L'arrière plan : incertitudes à tout les étages

Pressions / dépendances / Rapports :

L'arrière-plan de la scène où évolue la Dar Lamifa n'est pas réellement favorable à cette dernière. La Dar est née en 2013, à une période où les collectivités territoriales ont profité du fait que Marseille soit désignée Capitale de la Culture Européenne pour reconfigurer les modalités de déploiement des aides publiques. En effet le tissu associatif - et notamment le secteur culturel et celui de l'éducation populaire - a vu ses subventions fondre au profit de gros opérateurs et de nouveaux projets créés pour l'occasion. De fait la Dar s'est construite sans subventions, mais en bénéficiant tout de même des contrats aidés. Si ce type de contrat a permis à certains membres de se salarier, il n'en reste pas

moins que cela s'est fait au prix d'une précarisation de l'équipe permanente. Les incitations à l'embauche de jeunes en service civique vont dans ce même sens de précarisation de l'emploi dans le secteur associatif, désormais devenue une réalité structurelle.

De plus à notre arrivée, l'imaginaire du collectif très tourné vers l'utopie autogestionnaire renforçait les à priori vis à vis des collectivités territoriales et les membres de la Dar n'avaient rien fait pour engager des relations avec ces organismes. Aujourd'hui le collectif éprouve toujours de grandes résistances pour aller vers un modèle économique plus subventionné tant pour des raisons idéologiques que par un constat partagé sur le contexte social peu favorable au développement des associations. Malgré tout, le projet de soutien scolaire à la Dar, une année après son démarrage, a engagé des demandes de subvention. Cette démarche a été acceptée par le collectif et le CA (non sans quelques tensions) car cette demande de subvention n'était pas de nature à modifier le projet initial et lui permettait de gagner en qualité dans le service proposé. Pour cette année 2017/2018 un autre projet de recherche-action va être subventionné. Mais cette démarche n'a été rendue possible et s'est réalisée que grâce aux liens forts construits depuis deux ans avec le CEPJ de la DRJSCS. Par ailleurs la Dar Lamifa s'est aussi retrouvée dans l'obligation d'engager des travaux de rénovation du lieu et s'est tournée vers certaines collectivités territoriales mais ces dernières ne semblent pas réellement enclines à soutenir cette démarche, toutes les demandes ayant jusqu'à présent débouché sur un refus. Enfin soulignons que le récent retrait de l'Etat concernant les contrats aidés (qui avait été anticipé par le collectif dès les élections présidentielles) met en péril le modèle économique de la Dar (et celui d'un grand nombre d'associations) et va obliger une transformation de l'activité et du mode de gestion du lieu, ce qui rend la question de la gestion collective d'autant plus vitale.

Par son emplacement territorial, la Dar Lamifa est aussi impactée depuis peu par les politiques de réaménagements urbains imposées par la Mairie. En effet la Dar se situant dans la zone du "Grand Centre-Ville", elle risque d'être de plus en plus touchée par des séries de transformations. Cette situation s'est traduite pendant l'hiver par des contrôles policiers au sein de différents petits lieux associatifs dont la Dar. Concrètement il est demandé à ces lieux une mise aux normes (concernant le niveau sonore ou encore l'accueil du public) qui est clairement au-dessus des moyens que peuvent mobiliser ces espaces associatifs. Cette situation est rendue encore plus complexe que cette injonction à des travaux coûteux se couple à un refus des collectivités territoriales de soutenir financièrement ces lieux. La Dar Lamifa, comme l'Equitable Café, Manifesten ou l'Asile 404, s'est donc retrouvée impliquée dans des procédures judiciaires. Notons que ces demandes de mises aux normes ne sont pas liées à des plaintes du voisinage ou à un incident particulier. Ces événements se comprennent plutôt à lumière d'une volonté politique de transformation du quartier illustré par le projet de réaménagement de la Plaine contre lequel la Dar Lamifa et ses membres se sont clairement

opposés, allant jusqu'à participer à des actions directes pour dénoncer ce projet.

C'est donc dans un contexte incertain et hostile que la Dar Lamifa évolue. Ces incertitudes pèsent parfois sur le collectif et peuvent remettre en question la viabilité du projet. Le contrôle policier a par exemple été vécu comme assez traumatisant par certains membres du collectif et a créé un sentiment de vigilance, provoquant des désaccords sur les manières d'y répondre et impactant le climat du lieu. Ce contexte oblige aussi les membres à penser l'évolution de l'association dans une compréhension globale des dynamiques en cours dans la société et dans le secteur associatif.

e- L'implicite : de la diversité convergente

Appartenances transversales :

Un certain nombre d'appartenances transversales caractérisent le collectif. Certains sont membres actifs dans d'autres associations ou d'autres collectifs ce qui se matérialise par des échanges fréquents entre la Dar Lamifa et ces autres acteurs. En effet il n'est pas rare que ces associations ou collectifs profitent de l'espace de l'association pour des réunions, et en retour la Dar en tire aussi un intérêt puisque régulièrement ces associations et collectifs participent à l'activité de la Dar en produisant notamment des contenus pour la programmation.

Ces appartenances transversales se laissent à voir avec les différents courants politiques auxquels adhèrent les membres de la Dar. S'ils se situent tous à l'extrême gauche du spectre politique, certains se reconnaissent plus dans certaines tendances plutôt que d'autres. Cette pluralité de sous-idéologies n'entraînent pas de tensions particulières et servent plus à une conflictualisation fertile au sein du collectif. Les divergences de points de vue (dans une certaine limite, donnée par une norme implicite) sont donc bien vécues dans l'association et ne créent pas de clivages particuliers, de même que les sous-groupes affinitaires ne se constituent pas par rapport à cet attribut.

Les groupes :

Les affinités entre les différents membres du collectif se constituent plus à partir du vécu commun construit avant la Dar Lamifa ou au sein de celle-ci. La complicité plus forte que l'on retrouve entre certains membres n'entraîne pas pour autant la constitution de clans, et est acceptée par le collectif de façon fluide et spontanée. Ces affinités peuvent aussi se construire entre les différents membres en fonction d'un partage des tâches et d'un plaisir à travailler plus particulièrement avec certains.

Nous pouvons noter toutefois qu'un sous-groupe s'est constitué autour de recherches et de la pratique de l'éducation populaire. Ce sous-groupe constitué de trois personnes (nous-même

personnellement, l'ancien salarié fondateur du lieu et le salarié qui a fait le lien durant le renouvellement de l'équipe) est souvent considéré comme le noyau leader de l'institution. Cette référence et ce vécu dans le domaine de l'éducation populaire ont contribué à renforcer une pratique collective, un champ lexical et un imaginaire qui peuvent parfois entrer en conflit avec une identité plus alternative que porte en même temps le lieu.

f- Niveau inconscient : passage du petit groupe au collectif institutionnel ?

Les personnalités :

Les trois personnes à l'origine du projet de la Dar Lamifa sont chacune à leurs manières des leaders, mais ce leadership ne s'exerce pas de la même façon, ni au même endroit et au même moment. Ce leadership se construit d'abord par le fait que ce sont eux qui sont à l'origine de l'association et de fait, disposent d'une certaine aura. D'autre part, durant les deux premières années, chacun s'est trouvé en maîtrise d'un domaine de la Dar, renforçant son savoir-faire dans son domaine respectif et une légitimité vis à vis du reste du collectif. A notre arrivée, même si le reste du collectif était composé de personnes avec de fortes personnalités, il nous a semblé clair que le groupe suivait globalement les recommandations des leaders même si elles étaient soumises au débat et pouvait être modifiées à la marge. Dans le second collectif qui s'est constitué dans la deuxième période de la Dar Lamifa, certains se sont révélés à leur tour leaders et ont appliqué ce leadership dans l'espace du Conseil d'Administration. Nous avons ainsi vu des administrateurs se révéler et prendre peu à peu une place importante dans le fonctionnement du lieu. Avec le départ de deux des trois fondateurs du lieu, cette question du leadership s'est reconfigurée. Même si l'ancien salarié resté dans la nouvelle équipe continue d'exercer un leadership qui s'appuie sur ses compétences et sur un levier d'expérience, de la place a été laissée à d'autres pour qu'il prennent plus d'importance dans le fait de dynamiser le collectif.

Projections et identifications :

Par le type de liens qui unissent les membres du groupe, par la reconnaissance réciproque de faire partie d'une même communauté et par l'affection que suscite le projet, le groupe que forment les membres salariés et bénévoles de la Dar est sans aucun doute le théâtre de nombreux jeux de projections et d'identifications. Du fait de nos connaissances partielles des théories psychanalytiques, nous ne creuserons pas beaucoup cette partie. Nous notons quand même que les investissements émotionnels sont souvent forts mais n'amènent qu'à relativement peu de ruptures et

crises ouvertes entre les membres. D'autre part, de notre point de vue, la Dar Lamifa s'est décalée d'un jeu de projections et d'identifications qui passait beaucoup par l'incarnation de ses trois anciens salariés durant les deux premières années. Depuis deux ans ils ont en tout cas essayé bon gré mal gré, de prendre progressivement du recul pour mieux laisser la place aux autres membres. De notre place nous faisons l'hypothèse que cela a eu comme conséquence le fait que le nouveau collectif accompagnant le projet a peu à peu assumé plus de rôles et de fonctions dans la vie de la Dar Lamifa. De plus, les jeux de projections et d'identifications se sont décalés des personnes pour aller plus vers une médiatisation de ces mouvements transférentiels par le projet de la Dar Lamifa et sa mise en œuvre. Ces deux points d'analyse participent à expliquer les raisons du retour d'un désir autour de l'utopie gestionnaire illustré par la volonté du collectif d'être plus impliqué dans la gestion de la Dar Lamifa.

Pour conclure nous souhaitons revenir sur l'intérêt de cette grille d'analyse méthodologique. Elle nous a d'abord permis de présenter la Dar Lamifa sous un angle différent de la première description de l'association, en prenant en compte cette fois-ci la notion dynamique propre à l'institution. D'autre part elle nous a permis en creux, de voir comment pouvait se jouer la dialectique idéologie gestionnaire / idéal autogestionnaire dans l'histoire de l'institution Dar Lamifa. Nous observons que si cette dernière a ainsi eu une réelle emprise et un impact sur le groupe et ses membres, l'institutionnalisation de la Dar c'est aussi joué sur d'autres scènes. Pour exemple la dynamique du groupe prend largement une fonction instituante pour la Dar Lamifa, dans sa capacité à provoquer du changement et à transformer le lieu malgré l'institué, ce qui était "déjà là" à leur arrivée. Ces allers-retours entre l'instituant et l'institué fluctuent tout au long de grands cycles qui traversent l'institution. À la Dar Lamifa nous faisons l'hypothèse que depuis une année tout particulièrement, nous assistons à un retour de la dimension instituante qui s'est corrélée et conflictualisée avec un pic de la dimension instituée illustrée par la forte spécialisation et professionnalisation de la nouvelle équipe ou l'augmentation de l'activité et de la logique gestionnaire qu'elle a emportée avec elle. Dans la dernière partie, nous allons donc revenir sur ce processus et nous questionner sur les moyens qui peuvent être mobilisés afin d'accompagner cette dynamique.

B- Accompagner le cheminement du groupe sur la route d'une gestion plurielle

Nous venons de voir que la dialectique idéologie gestionnaire / idéal autogestionnaire peut être une des forces motrices qui structure l'histoire de l'institution Dar Lamifa. Cette dualité surgit dans la façon dont s'instituent les cours des choses, et va avoir une influence sur la marge de manœuvre du collectif au sein de l'institution. Ainsi selon les périodes et les cycles, cette dialectique va être une source d'inertie et d'empêchement d'agir pour le groupe et les membres du collectif. Et à d'autres moments de la vie institutionnelle cette même dialectique va pouvoir être fertilisée et mise au service de la création et de la transformation étayée en cela par le collectif.

Dans cette partie nous allons nous interroger sur cette dynamique de groupe et sur le processus traversé par ce dernier à la Dar Lamifa. Nous reviendrons sur les moyens qu'a une institution pour accompagner ces trajectoires que traverse un collectif au sein d'une institution. Car depuis deux ans le travail et les interrogations de la Dar lamifa et du groupe qui la compose concernant le dialogue de cette dialectique, a ouvert la possibilité d'une transformation du lieu et son fonctionnement.

Le processus qui va illustrer notre propos tout au long de cette partie est celui que nous avons commencé à découvrir auparavant : le passage vers une gestion plus collective de la programmation ponctuelle, activité cruciale dans le fonctionnement de la Dar Lamifa. Nous avons daté ce processus à environ deux ans mais il s'est accéléré cette dernière année et sa mise en œuvre a véritablement débuté à la rentrée 2017/2018. Notons que ce processus s'inscrit dans un mouvement plus global de transformation en cours de la Dar Lamifa. Actuellement une réflexion collective incluant les parties prenantes du projet est en cours et s'interroge sur la possibilité d'une gestion globale de la Dar, articulant plusieurs associations et collectifs. Mais durant cette partie nous resterons plus centrés sur la description d'un processus qui tend vers une gestion collective de la programmation ponctuelle, en commençant par borner cette notion de processus.

a- Premières approches d'un processus en cours

Pour approcher la notion de processus nous pouvons d'abord revenir sur son étymologie et sa définition. "Pro" signifie en latin "vers l'avant" et "cessus" lui désigne le fait "d'aller, de marcher", selon le Larousse. A la différence de "projet" (soit "projeter vers l'avant") le regard dans le processus, se porte plus sur le chemin que sur l'arrivée, il se caractérise par une attention particulière portée sur la question de la trajectoire. La définition de processus, elle, le borne d'abord

comme "*Enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose*" selon le Larousse.

Le processus suit donc un certain ordre où va venir se composer un ensemble de "faits et de phénomènes", que l'institution et le groupe vont tenter de mettre en sens. Le processus qui tend vers la gestion collective à la Dar Lamifa est donc d'abord mis en sens par ceux et celles qui font le collectif de l'association en l'interprétant et en lui donnant une représentation spécifique dans laquelle ils s'inscrivent eux même. Le processus est aussi défini comme une "*suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose*". Une autre caractéristique d'un processus est donc qu'il construit quelque chose, qu'il participe à la production et/ou transformation d'un objet. Cet autre aspect nous renvoie aussi à l'idée d'action car le processus ne peut être envisagé qu'en mouvement.

C'est cette idée à laquelle nous renvoie aussi la définition issue du "Dictionnaire de Psychologie" qui associe le processus aux actions de "*changement, transformation, développement, évolution*"¹⁹. Ainsi un processus est engageant tant pour l'institution que pour les personnes qui composent le collectif de cette institution. Enfin cette définition rajoute une autre caractéristique au processus en le catégorisant plus loin comme un "*enchaînement d'opérations internes, mentales, notamment dans le traitement des informations*". La question du "traitement" dans un processus concernant un objet social, indique que le processus prend en compte le sujet, que celui-ci soit une personne ou un groupe. Le processus qui nous intéresse ici se situe dans une organisation où c'est un collectif de personnes qui va s'inscrire dans un processus. Par leur place active, ils vont ainsi "traiter" de façon individuelle et groupale tous les éléments du processus qui va les transformer. Mais dans un même temps, le groupe, par sa transformation en cours, va à son tour modifier le processus. Nous avons donc ici l'idée que le processus que traverse la Dar Lamifa est constitué du collectif et des membres le composant, qui sont à la fois l'objet de ce processus et le sujet de celui-ci de par ses mouvements, ses feed-back. Le processus peut ainsi être vu comme une boucle où ce qui fait processus va modifier la dynamique du groupe qui en retour va elle-même modifier le processus en cours.

Pour enrichir notre propos nous pouvons reprendre l'exemple de la gestion collective de la programmation ponctuelle de la Dar en l'illustrant comme un processus de "*di-gestion*", de préparation de la gestion collective. Le Larousse nous indique que la digestion est "*un processus présent chez tous les organismes*" consistant en "*un mode de transformation mécanique et chimique des aliments en nutriments assimilables ou non par l'organisme. Cette digestion se réalise dans un*

¹⁹"Dictionnaire de psychologie" sous la direction de Roland Doron et Françoise Parot, 1991, p.567

système digestif", ce dernier pouvant se constituer d'une multiplicité de moyens selon les formes de vie. Ainsi c'est bien à un processus de digestion auquel s'apparente le travail effectué depuis deux par le collectif de la Dar, soit le chemin pris par un groupe de personnes et les choix effectués durant ce cheminement pour réussir au final, à trouver un cadre pour gérer collectivement la Dar Lamifa ou une partie d'elle.

b- Métaphore de l'espace et de l'objet transitionnel pour penser le processus

Le groupe que forme le collectif des membres de la Dar Lamifa s'assemble dans un nœud d'intersubjectivité en "faisant la Dar" et en étant agis par elle. Le collectif de la Dar Lamifa se retrouve le plus souvent autour de la Dar Lamifa en se la représentant de façon sensible et à travers les affects qu'elle déclenche en chacun. Mais alors comment faire du commun au-delà des passions provoquées par la Dar Lamifa, au-delà de nos représentations singulières qui se rejoignent dans les affinités et les vécus collectif parcourant la vie du groupe ? Comment faire en sorte que le processus soit commun et pas fragmenté ?

Pour imaginer la trajectoire et le processus en cours et mieux en saisir les contours, nous allons ici faire une analogie avec la théorie du "doudou" proposée par D.W Winnicott dans son livre "*Jeu et réalité*"²⁰. Le doudou représente l'objet transitionnel chez le bébé dans son développement psycho-affectif. L'auteur propose l'idée que dans le cadre de son développement, le bébé a besoin d'un objet transitionnel pour se séparer symboliquement et psychiquement de la mère, pour faire en sorte qu'elle ne soit plus une figure toute subjective à ses yeux. Le bébé va donc projeter sur le doudou la figure et les attributs de la mère afin de mieux expérimenter un ensemble de sentiments (amour, haine, rejet, fusion...). En retour le bébé va tirer de ces expériences sur l'objet transitionnel un ensemble de connaissances (la permanence de cet objet, sa résistance, sa finitude..) qu'il va introjecter à l'intérieur de lui-même et qui va modifier sa perception de sa mère. Par ces mouvements transitionnels il va peu à peu établir sa mère comme quelque chose de différent de lui. Son travail psychique sur l'objet transitionnel va lui permettre de complexifier et objectiver l'environnement maternel qui l'entoure.

C'est ce même mouvement mais en plus élaboré, que va faire plus tard l'enfant en jouant. Ici le jeu (de société, le jeu pendant la récréation...) est l'objet transitionnel qui permet à l'enfant de se représenter le monde dans lequel il vit et de pouvoir agir dessus de façon sécurisante, tout simplement en jouant.

20 "*Jeu et réalité*" de D. W. Winnicott, 1971

L'enfant sait bien que son jeu n'est pas le monde mais en faisant "comme si", il se permet là aussi d'accumuler un ensemble d'expériences qu'il va ensuite introjecter en lui et qui vont modifier en retour sa perception du monde.

Enfin encore plus tard, l'adulte reproduira le même schéma de façon encore plus élaborée et fine à travers "*l'expérience culturelle*"²¹. Ici, l'expérience culturelle (prise au sens large : une discussion, un spectacle, une lecture..) est l'objet transitionnel pour tenter de se représenter la société. Et encore une fois, les expériences tirées de cette confrontation avec l'objet transitionnel vont modifier pour la personne concernée sa manière de voir la société. Nous allons donc nous appuyer sur cette théorie pour nous attarder sur l'objet transitionnel à la Dar Lamifa, et revenir sur l'espace transitionnel dans lequel évolue le collectif.

Nous proposons ici que la "mère" dans la théorie de Winnicott, peut être représentée par la Dar Lamifa en tant qu'institution et par son projet. Le "bébé" est dans ce cas représenté par le collectif des membres de la Dar Lamifa. Enfin l'objet transitionnel est représenté par la gestion plurielle et collective. Ainsi, afin de se représenter la Dar Lamifa et son projet nous faisons donc l'hypothèse que le collectif de la Dar Lamifa peut venir accumuler un ensemble d'expériences à travers la pratique collective de la gestion plurielle.

Cette métaphore nous vient de l'observation tout au long de ces deux années du fait que l'ensemble des membres du collectif se font souvent une simple représentation subjective de la Dar Lamifa et de son projet. Cette tendance est renforcée par l'absence de projet associatif qui aurait pu fixer dans la matérialité d'un document unique ce qu'est la Dar Lamifa et sa finalité. Cette vision sensible et subjective de la Dar que chacun porte est indispensable dans la vie de l'institution mais se révèle aussi parfois insuffisante. En effet les membres du collectif, imprégnés de leur vision respective de ce qu'est la Dar, peuvent parfois avoir du mal à s'en donner une représentation commune, même si cette représentation n'est pas la Dar Lamifa toute entière. Nous faisons ici l'hypothèse que la gestion plurielle et collective peut être un objet transitionnel, un moyen de se représenter la Dar de façon commune.

L'intérêt principal d'imaginer la gestion plurielle comme un objet transitionnel pour le collectif afin de se représenter la Dar est que la gestion produit des systèmes de valeurs qui signifient la même chose pour tout le monde : la gestion crée du sens commun. En effet, la gestion plurielle va objectiver un certain nombre d'éléments produits par la Dar Lamifa qui vont être perçus de la même façon par tout le monde. Ainsi un euro est un élément objectif qui représente la même somme pour

21 "Jeu et réalité" de D. W. Winnicott, 1971, p.177

chacun des membres du collectif. De même une heure est une valeur objective qui est comprise de la même manière par tous, comme un mètre carré ou un cabaret.

L'intérêt de la gestion dans une association est donc bien qu'elle va permettre au collectif de s'entendre sur une même représentation à travers l'objectivation de certaines données reconnues et perçues de façon identique par tous les membres du groupe. Il semble nécessaire dans la vie d'une institution que chacun puisse se représenter à sa manière, avec sa subjectivité et sa sensibilité, ce qu'est cette institution à ses yeux. Mais il nous paraît tout aussi vital que le collectif puisse se retrouver autour d'une représentation commune de l'institution afin de faire des choix à partir d'une même représentation. Et comme jouer c'est faire, c'est en jouant avec la gestion plurielle que le groupe va pouvoir construire ensemble une représentation commune de la Dar Lamifa, modifiant sa représentation collective de ce qu'est la gestion associative en ajustant celle-ci à partir d'un ensemble d'éléments objectivés.

Un point de vigilance doit être relevé sur le fait que l'objet transitionnel ne doit pas être sacralisé par le groupe ; l'objet transitionnel ne doit pas devenir sa seule façon d'envisager l'Autre, que cela soit la Mère, la Société ou la Dar Lamifa. Ainsi il serait tentant mais dangereusement réducteur de ne plus que s'en tenir à la gestion plurielle pour se représenter la Dar. Mais ne pas prendre en compte toutes les autres manières subjectives et sensibles de "faire et représenter la Dar" assécherait sensiblement le potentiel de transformation que contient le projet de la Dar Lamifa.

Le collectif de la Dar Lamifa n'est pas encore pleinement rentré dans ce travail de gestion plurielle et collective de la programmation ponctuelle. Depuis un an il tente de se donner les moyens pour construire sa propre gestion plurielle et collective, son propre objet transitionnel. Pour ce faire le collectif ne cesse de traverser un espace transitionnel que nous avons par ailleurs nommé processus. Cet espace transitionnel ou ce processus est une aire de jeu, de création et de tâtonnement pour le collectif. Dans ce processus / espace transitionnel, le collectif va et vient de l'objet transitionnel à sa représentation groupale de la Dar Lamifa.

Autrement dit, le cheminement du collectif est fait de boucles rétro-actives, d'allers-retours entre la gestion plurielle et la représentation de la Dar Lamifa au sein du groupe, se modifiant mutuellement et conjointement. Mais l'espace transitionnel / processus n'est pas un espace neutre et vide. Il est composé d'un ensemble d'éléments matériels et symboliques qui va limiter ce processus. C'est ce qui enveloppe le processus, ce qui borne et impose une limite à l'espace transitionnel au sein duquel le groupe va se mouvoir.

c- Ce qui enveloppe le processus collectif à la Dar Lamifa

Le processus que nous étudions ne naît pas de nulle part, il s'enracine dans une histoire qui le dépasse, en l'occurrence l'histoire de la Dar Lamifa sur laquelle nous nous sommes déjà penchés précédemment. De plus un processus ne se déploie pas dans le néant. Il va se frotter et s'étayer auprès d'un ensemble d'éléments qui vont l'encadrer, le limiter, l'influencer et lui donner des ouvertures.

Le processus que traversent les membres de la Dar Lamifa se joue sur la scène de l'institution. A la Dar comme ailleurs, elle confronte et conflictualise ce qui est déjà là et qui cherche à se maintenir, soit "l'institué", et ce qui représente les forces de subversion et de changement qui s'organisent, soit "l'instituant". Le processus va être fortement influencé par cette dialectique et, selon le cycle de l'institution, va tendre vers un pôle plutôt que l'autre. Nous l'avons vu, la Dar Lamifa se retrouve à un moment de son histoire où les forces instituanes semblent plus que jamais à l'œuvre, remettant en cause ce qui est institué et avec, l'assujettissement à des places définies. Le processus tendant vers une gestion plurielle et collective de la programmation ponctuelle est donc une des formes que prend cette dimension instituanne de la Dar Lamifa.

Mais si ce processus est si lent et difficile pour le collectif c'est qu'il se confronte à l'institué au sein de l'association. Cet institué représente une force d'inertie ralentissant et limitant le processus de transformation. Les deux, l'instituant et l'institué, ont lieu au même moment mais pas avec la même intensité et vont offrir au processus des limites et des opportunités.

D'autre part, l'institution, dans sa constitution, propose une structuration particulière au sein de laquelle le processus va se mouvoir. Cette structuration a été pensée à la Dar lamifa comme pouvant permettre l'articulation de l'activité et de l'énergie potentielle du collectif d'une part et les ambitions qu'il se donne d'autre part. C'est cette combinaison et cet équilibre singulier qui vont représenter une des formes de ce qui enveloppe le processus en cours. : La "*charpente*"²² de l'institution.

La charpente représente un cadre composé d'un ensemble d'éléments repérants, une constellation d'appuis potentiels et formalisés qui permettront d'encadrer et de donner les règles du terrain sur lequel on joue, permettant aux nouveaux membres du collectif de se repérer dans l'association et de saisir les contours du processus en cours. Cette ossature commence par la forme sur laquelle va se constituer le groupe, en l'espèce la forme juridique de la Dar Lamifa, la forme associative. De fait, la structuration juridique ne doit pas être envisagée comme une simple opération technique, mais

²²"Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives." de David Vercauteren, 2007, p. 39

bien comme ce qui va à la fois permettre et limiter les trajectoires des processus. Le choix de la forme juridique est primordial car il va impulser sa propre logique interne au sein de laquelle vont s'encaster les processus à l'œuvre dans l'institution.

A l'intérieur de cette structure globale qui représente l'ossature de la charpente, nous retrouvons d'autres repères que peut produire l'institution comme autant d'échafaudages. Comme nous l'avons déjà vu, la Dar Lamifa n'a pas produit l'élément repérant le plus couramment utilisé dans les associations, le projet associatif. Cette absence ouvre donc d'emblée l'idée d'une armature légère, voir fragile. Mais d'autres éléments peuvent venir charpenter les processus à l'œuvre au sein de la Dar Lamifa. Ce sont les repères collectifs, les points formalisés de l'organisation et du fonctionnement. Si l'on se réfère aux retours faits par les personnes proches du projet sans faire partie du collectif, ou à l'entretien établi avec un nouveau membre du collectif, nous pouvons dire que ces points de repères n'ont pas une véritable visibilité et peuvent parfois être ressentis comme flous.

L'assemblage de "poutres institutionnelles" va constituer l'ensemble de la charpente qui comprend donc aussi les modalités d'organisation, les règles dans les prises de décisions collectives, le fonctionnement du CA ou encore le champ d'action des bénévoles. Et si ce n'est pas la charpente qui va mettre en mouvement le processus et donner l'impulsion au groupe qui l'incarne, elle va toutefois présupposer, permettre, ralentir ou accélérer ses mouvements.

Comme nous le rappelle Jo Freeman, *"il n'y a rien de pernicieux qui soit inhérent à la structure elle-même, il n'y a de pernicieux que sa présence excessive ou son absence"*²³. Ainsi à la Dar, si nous ne sommes pas confrontés à une absence de structure pouvant s'avérer destructrice pour le groupe, nous sommes toutefois bien face à une charpente fine laissant beaucoup de place au mouvement du collectif, pour peu que celui-ci ait été impulsé par des forces motrices. En l'occurrence nous pouvons considérer que le processus impulsé par la dialectique idéologie gestionnaire / idéal autogestionnaire ou par d'autre force motrice, est enveloppé dans un cadre large et souple qui peut laisser la place à une créativité collective, autant qu'ouvrir des vides qui insécurisent le groupe.

Ce qui va aussi envelopper le processus prend la forme d'un ensemble de conditions matérielles issues de la temporalité et de l'espace dans lequel se situe le processus. Par cette question de conditions matérielles liées au temps, nous faisons allusion aux différentes temporalités que l'institution se donne pour que le processus puisse se déployer.

Nous l'avons vu, à la Dar Lamifa, la durée du processus s'étire maintenant depuis deux années. Mais

²³"La tyrannie de l'absence de structure." de Jo Freeman, 1970, p.12

le temps donné au processus est aussi ce qui va le contraindre et le limiter, ou au contraire le fertiliser et l'ouvrir. Ces temps dédiés au processus se matérialisent aussi par des occasions où le collectif de la Dar Lamifa s'est donné la possibilité de prendre un temps spécifique pour se mettre au travail sur la question de la gestion plurielle et collective. Des temps parfois trop courts et d'autres longs à ne plus en finir. La temporalité peut aussi s'envisager à la lumière du temps séparant deux séances de travail.

La Dar Lamifa étant prise dans un temporalité de l'urgence liée au maintien de son activité, les temps laissés au processus se sont souvent déroulés dans des interstices, ou alors dans des temps où nous sommes littéralement sortis de la Dar et de sa frénésie temporelle pour pouvoir mieux se laisser le temps de vivre le processus. Cette idée qu'en dehors de l'institution les choses ne se jouent pas de la même façon que lorsque nous sommes à l'intérieur de la Dar nous rappelle l'importance des espaces au sein desquels le processus se déploie. Lorsque nous travaillons dans le bureau de la Dar Lamifa où peuvent difficilement se retrouver plus de six personnes, ou lorsque nous travaillons dans la grande salle qui permet de tous se voir et s'entendre mais qui est ouverte aux allées et venues court-circuitant la pensée collective, le processus n'est pas le même. Ou bien encore quand le collectif part en week-end à la campagne, il laisse là aussi une autre place, un autre espace possible au déploiement du processus en cours.

Enfin une dernière dimension qui va influencer le processus et parfois le corseter, est celle des rapports sociaux à l'œuvre dans l'institution. La sociologie interactionniste nous rappelle que le processus comme toute autre situation sociale, se compose aussi de relations sociales entre individus qui vont être fortement induites par le cadre et l'ordre social dans lesquels ils évoluent. Les relations sociales sont donc les types de relations qu'entretiennent les individus entre-eux et ces relations sont structurées par des rapports sociaux ayant des effets (positifs ou négatifs) sur la nature et la qualité des relations interpersonnelles. Ces rapports sociaux ont une dimension systémique et renvoient à une organisation hiérarchisée des relations qui vont s'établir sur le mode de la domination, de l'émancipation, de l'exploitation ou encore de l'oppression. Ces rapports sociaux sont le fruit d'un "*cadre macrosocial, des rapports collectifs de pouvoir, des modes de production et enfin de la division sociale du travail*"²⁴.

A la Dar Lamifa, le rapport social principal qui va structurer les relations sociales est le salariat. Il induit une distribution de places (salariés, bénévoles, administrateurs) qui vont potentiellement assujettir d'emblée les membres du collectif à une place et qui vont influencer sur leurs types de relations. Dans cette vision, les salariés, de par leur statut, les attributs associés à ce statut (réfèrent

24 "Dictionnaire des dominations" du Collectif Manouchian, 2012, p.305

d'un domaine, expertise sur certaines tâches...) et les privilèges produits (un temps rémunéré pour travailler, un certain prestige social, un pouvoir décisionnel..) vont avoir une place élevée dans l'organisation hiérarchisée des relations. De la même manière, les bénévoles vont être, de par leur statut, dans une place plus basse dans la hiérarchie (reconnaissance moindre de leur apport, non rémunération de leur travail, poids moindre dans les prises de décisions..) mais qui va malgré tout être amortie par un certain nombre de compensations (rétribution non-monétaire, possibilité d'être responsable d'une action, accès privilégié à la Dar..).

Ainsi la structure salariale induit des rapports sociaux spécifiques entre les différents membres de la Dar. Et c'est dans ces rapports structurellement inégalitaires que va se jouer et se faufiler le processus. Au sein de la Dar Lamifa le collectif met en question ces rapports sociaux depuis au moins deux ans et ce d'autant plus qu'ils mettent en porte à faux par rapport à l'idéal autogestionnaire. Le cheminement du groupe a permis de conscientiser ces rapports sociaux de domination, de nommer certains de leurs effets et d'ainsi en réduire leur portée. Par ce travail réflexif, le collectif tente à la fois de se montrer lucide sur ce qu'empêchent ces rapports sociaux (des relations sociales inégalitaires) et sur ce qu'ils produisent (les effets de pouvoir attribués aux salariés) afin de mieux pouvoir s'émanciper de cet assujettissement à des places données.

Malgré cet effort constant de la part du collectif pour dévoiler les rapports sociaux à l'œuvre, ces derniers infusent l'inconscient du groupe. Et même si ces effets sont atténués, les rapports sociaux vont constituer une des trames sur laquelle va en partie se plaquer les processus en cours au sein de la Dar Lamifa. En l'occurrence au sein du processus de construction d'une gestion plurielle et collective, cela induit de réelles différences matérielles (le temps disponible pour faire partie de ce processus, le temps de parole accordé à chacun...) et symbolique (la reconnaissance et la légitimité de la parole entre les différents membres...) qui vont de fait, générer des inégalités dans la construction de ce processus.

d- Ce qui modifie et étaye la trajectoire du groupe et influe sur sa dynamique dans le processus

Nous venons de le voir, un processus comme celui que traverse le collectif de la Dar Lamifa s'inscrit donc dans une matière constituée d'une charpente institutionnelle, d'une temporalité, d'une spatialité ou encore de rapports sociaux. Mais fort heureusement tout n'est pas réduit dans le processus à cette matière-là et si elle le détermine en partie, l'enveloppe du processus ne représente pas tout le contenant au sein duquel va pouvoir se jouer la dynamique de groupe.

Nous supposons donc qu'un appareillage, un écosystème interactionnel peut et doit s'intégrer dans le déroulement du processus. Cet environnement interactionnel équipe et émaille le processus d'un ensemble d'éléments repérés dans un espace-temps-spécifique et plus ou moins formalisé. Cet écosystème interactionnel est produit par l'institution et ses composantes, et va donc induire un type particulier d'interactions et de réciprocités entre les membres d'un groupe pris dans un même processus. L'environnement interactionnel va ainsi encadrer la pensée et les actions du groupe dans un ensemble d'intentions, de contraintes et un imaginaire propre à un moment donné du processus. Cela va produire une nouvelle configuration groupale et une nouvelle forme d'intelligence collective qui vont avoir un impact sur le déroulement du processus.

Nous pouvons envisager cet environnement interactionnel comme les modalités d'accompagnement que se mettent à leur disposition une institution et le groupe au service de sa propre trajectoire. Si nous nous appuyons sur ce premier bornage, nous pouvons alors dire qu'en "temps normal" tout moment de la vie institutionnelle fait baigner les individus et le groupe dans un environnement interactionnel spécifique : ce sont la charpente et les rapports sociaux, les documents servant d'éléments repérants et les différents temps d'activité de l'institution. Nous nous intéresserons donc à tout ce qui change les habitudes et les normes d'interaction du groupe, les moments "hors-normes" de l'institution que nous allons caractériser par deux facettes principales : le dispositif et l'artifice.

Selon le Larousse, le dispositif est "*un ensemble de pièces constituant un mécanisme, un appareil*". Par extension il désigne "*l'ensemble des mesures prises et des moyens mise en œuvre pour atteindre un but déterminé*". C'est Michel Foucault qui a amené les premières conceptualisations autour du terme de dispositif afin de mieux penser l'appareillage répressif et la circulation du pouvoir dans la société. Nous nous décalerons ici de la dimension critique pour garder l'idée d'un appareillage au service d'une intention.

Dans le cadre d'une exploration de dispositifs interactionnels nous rejoignons donc la définition présente le dispositif comme "*l'ensemble des éléments (rôles, artifices...) créés, testés et évalués en vue d'aider le processus de production du groupe*"²⁵. Le dispositif doit donc faciliter le processus de production du groupe. Il se déploie à un moment et dans un espace donné et n'est pas diffus ni permanent. Le dispositif est doté d'une intention, lui impulsant un sens que nous lui donnons en le pensant en amont, sens qui sera sans doute transformé en expérimentant le dispositif collectivement. C'est aussi un ensemble de contraintes plus ou moins fortes, que le groupe va se donner pendant un moment défini, afin d'expérimenter une nouvelle manière de faire qui va changer le cours normal des choses dans la pensée groupale. Le dispositif va servir de médiation à la pensée du groupe, il va

²⁵"Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives." de David Vercauteren, 2007, p.231

lui donner un méta-cadre qui va le collectif et ses membres.

Les dispositifs peuvent avoir différentes formes. Pour la Dar Lamifa partir en week-end de séminaire en dehors de Marseille est un dispositif doté d'une intention (les deux derniers étaient faits dans l'intention de réfléchir ensemble la gestion collective). Ces week-end agencent de façon spécifique différents éléments (les séances d'ateliers de travail et les phases plus informelles, les rôles donnés à chacun s'incarnant par les postures, les outils facilitateurs, les expériences sensibles et d'autres plus opérationnelles...), et surtout bouscule et fait sortir le groupe de ses sentiers battus. En se déroulant dans un autre espace que celui habituellement habité par le collectif (la campagne plutôt que la ville), en lui donnant une autre temporalité (le temps d'un week-end de trois jours plutôt que quelques heures) il permet au groupe de se vivre différemment, d'être nourri de façon décalée et d'enrichir son champ d'expérience.

Les commissions que nous avons mises en place (concernant la buvette, les travaux, la programmation...) sont des dispositifs car ils ont obligé le collectif à inventer une nouvelle forme d'organisation interactionnelle où les rôles étaient distribués différemment et où les moyens donnés à ces commissions étaient inhabituels par rapport aux autres formes d'organisation qui structuraient le quotidien de la Dar. Il n'a plus été dispositif quand il a fini par s'instituer et que la nouvelle redistribution des rôles propre à la commission a reproduit celle habituelle.

Enfin, certaines formations que nous avons pu créer en interne et spécifiquement à l'attention du collectif de la Dar, sont des dispositifs. Elles ont pris la forme de théâtre-forum ou de conférences populaires, formes qui sortaient de l'ordinaire et qui ont pu faire vivre une expérience permettant de renforcer les liens, d'enrichir les pratiques et de reconfigurer l'intelligence du groupe dans des modalités originales. Ici le dispositif se matérialisait par l'intention mise dans ces formations, par la distribution de rôles spécifiques entre les trois animateurs, par les tables disposées d'une certaine façon pour que les petits groupes puissent travailler ensemble, par un ensemble de matériel pédagogique ou encore par un cadre temporel défini.

L'artifice, lui, se déploie le plus souvent au sein d'un dispositif, même minime. Il est l'élément déclencheur du changement dans le groupe, l'obstacle qui va obliger la pensée à faire un détour revitalisant. L'artifice est l'art de faire jaillir quelque chose dans la pensée du groupe, chose qui était déjà là mais qui ne pouvait pas éclore. L'artifice n'est donc pas là pour donner des réponses mais pour libérer de nouvelles possibilités dans un groupe.

Dans l'exemple de la formation sous la forme d'une conférence populaire, le dispositif s'incarne par les animateurs et les règles spécifiques de la formation. Dans une réunion tout ce qui a de plus

classique, l'artifice va être de commencer la journée par un "tour de météo" (chacun prend le temps de ressentir et de dire comment il se sent au moment présent). Il va peut-être permettre de faire jaillir un état sensible chez l'un des participants que l'on n'aurait pas cerné si nous n'avions pas expérimenté cet artifice. Et il va permettre que nous soyons dans des dispositions mentales différentes lors de l'agencement spécifique de notre intelligence collective au cours de la réunion.

Un artifice doit donc avoir un aspect réflexif, dans le sens où il doit permettre au groupe de faire un retour sur ce qu'il est. L'artifice agit(e) donc le milieu où il se déploie et il est agi en retour, par ce milieu. Ainsi le groupe une fois l'expérience vécue, va revenir sur cet artifice, l'évaluer, prendre la mesure de ce qu'il a "bougé" en lui pour pouvoir mieux le modifier si besoin. L'artifice produit des effets bien plus complexes qu'un simple stimulus-réponse. Il va plutôt créer un nouveau savoir situé et produit par le groupe, que ce dernier pourra tenter de transférer à d'autres situations.

Concernant l'artifice, nous devons être attentifs qu'il ne soit pas trop personnifié, que le groupe ne se retrouve avec un "expert artificier" lui faisant perdre tout le bénéfice collectif de l'artifice. D'autre part, nous relevons un point de vigilance sur le fait de ne pas "tomber amoureux de la forme", de ne pas juste se contenter du plaisir de l'expérience vécue grâce à l'artifice mais bien de faire l'effort de revenir dessus, de mesurer et conter les effets produits au sein du processus en cours. Enfin nous devons porter une attention particulière à ne pas tomber dans une trop grande rigueur dans la méthode de l'artifice employé. L'artifice doit ouvrir de nouvelles lignes, permettre au groupe de ne plus être le même, créer une rupture salvatrice dans la pensée collective, faire émerger de nouveaux horizons. Il ne doit pas contraindre la pensée collective de l'inhiber.

Si nous avons tenu un point de vigilance sur le risque de personnification, il nous paraît important de revenir malgré tout sur la question de l'incarnation dans l'accompagnement du groupe au sein des dispositifs et artifices. En effet il nous semble primordial de rappeler que ce que va mettre en œuvre une institution dans l'accompagnement d'un processus de changement, même s'il prend la forme symbolique ou immatérielle du dispositif ou de l'artifice, va toujours être présenté, mis en sens, voire animé par des individus. Ainsi, à la Dar Lamifa cette question de l'incarnation et l'animation de l'environnement interactionnel qui ponctue le processus est un sujet largement débattu.

Dans le quotidien de l'association cette question de l'animation est quasiment tout le temps portée par les trois membres (nous-même, l'ancien salarié fondateur du lieu et le salarié qui a fait le lien entre l'ancienne et la nouvelle équipe de permanents) qui sont impliqués dans une pratique et une logique d'éducation populaire. Pour que l'environnement interactionnel soit vécu comme légitime par le collectif, celui ou celle qui l'introduit doit bénéficier d'une forme de légitimité aux yeux du

groupe. Par exemple, l'expérience que nous avons acquise durant ces deux dernières années en termes d'animation de la vie et des temps collectifs permet que les propositions d'appareillage interactionnel du processus que nous proposons soient généralement validées par le collectif.

Dans cette perspective, il nous semble important que la personne qui incarne à un moment une partie ou le tout de l'environnement interactionnel ne soit pas une personnalité trop clivante. En effet la personne qui incarne va être l'objet de projections et d'identifications de la part du reste du collectif. Si ce qu'il représente suscite pour n'importe quelles raisons du rejet, cette réaction du collectif à l'endroit de sa personne va sans doute se transférer par ricochet sur le dispositif interactionnel qu'il présente ou anime. Ainsi, le choix des personnes qui "portent" l'accompagnement va influencer sur la capacité du collectif à se saisir de ce qui lui est proposé. Et à animation égale, les effets ne seront pas les mêmes selon la place qu'occupe la personne incarnant l'accompagnement, dans les rapports sociaux ou dans l'histoire de l'institution. A ce titre, la place de tierce personne dans l'accompagnement du collectif engendre une spécificité dans l'incarnation. En effet, le tiers vient de l'extérieur et n'est donc pas pris dans l'ensemble des déterminants socio-historiques entourant la vie de l'institution.

A la Dar Lamifa nous avons eu la chance de pouvoir bénéficier durant l'été 2016 de l'accompagnement d'une coopérative d'éducation populaire, *Vent Debout*. Non seulement cette intervention d'un tiers dans le processus en cours a permis le fait que puissent se jouer les mécanismes de projections et d'identifications sur une figure neutre et non connotée, mais cela a aussi pu dégager les trois membres, souvent en position d'animateurs de cette posture de "dans et hors" du groupe. En effet, ce qui peut être complexe, lorsque l'incarnation des dispositifs interactionnels est prise en charge par un des membres du collectif pris dans le processus, est l'ambivalence de sa position. A la fois dans le collectif qui joue le processus et à la fois en à côté de celui-ci pour pouvoir mieux l'accompagner et le nourrir.

Pour avoir souvent pris cette place, nous pouvons affirmer que cette double casquette empêche toute possibilité de neutralité. Nous avons fait le constat que la place d'animateur n'est pas dénuée d'intérêts, d'autant plus quand l'accompagnement concerne un processus au sein duquel nous sommes partie prenante. Il s'agit alors de rendre visible nos intérêts individuels dans ce processus pour mieux empêcher d'être à la merci de ceux-ci dans nos façons d'animer le processus et le groupe. Nous avons donc assumé d'être "situé" à une place particulière dans l'histoire et les rapports sociaux de la Dar, et verbalisé cette place auprès du groupe afin de limiter les effets de cette place. Ce parti-pris dans l'incarnation au sein de la Dar Lamifa est celui que nous avons construit avec les deux autres membres prenant souvent avec nous la place de l'animateur. Mais cette éthique de

l'animation commune n'empêche nullement qu'ensuite, chacun incarne à sa manière, avec son expérience, son savoir-faire et son savoir-être la figure de l'animateur.

e- Présentation d'un dispositif d'éducation populaire introduit dans le processus : l'Entraînement Mental

L'entraînement mental est né dans un moment de tension de l'Histoire. Dans ces périodes, la dualité ne dialogue plus et les points de vue se polarisent, s'opposent mais n'arrivent plus à se rencontrer. C'est ainsi que l'éducation populaire s'est retrouvée à un moment de son histoire écartelée entre deux pôles. Certains ont décidé de prendre parti, de résister et de se donner les moyens de le faire. L'entraînement mental s'est ainsi élaboré dans un environnement socio-historique très particulier, mais aussi dans la rencontre d'un ensemble d'histoires de vie, de trajectoires croisées, qui au final ont construit collectivement une manière d'être ensemble.

De 1940 à 1944, le régime de Vichy veut mouler la jeunesse dans l'idéologie de la Révolution nationale dont la devise est « travail, famille, patrie ». Pour ce faire elle compte notamment sur le mouvement d'éducation populaire qui a commencé à s'institutionnaliser dans les années 30, son action glissant peu à peu vers un public plus jeune et souvent mineur. L'ordonnance du 2 octobre 1943 crée l'agrément « Jeunesse et éducation populaire ». Les associations l'obtenant se placent de fait sous la tutelle de l'État et peuvent ainsi obtenir des subventions. Durant cette période l'éducation populaire est ainsi instrumentalisée à des fins idéologiques et de contrôle social.

Mais sous Vichy, des associations d'éducation populaire telles que les *Franças* ou *Peuple et Culture* sont aussi fondées dans la clandestinité. Dès 1943 puis à la Libération, des jeunes résistants vont plaider pour le développement d'une éducation politique de masse conçue comme une pédagogie de la démocratie, de manière à prévenir les tentations totalitaires. Durant cette période un effet de rencontres va voir le jour au sein d'un groupe de résistants dans le Vercors. C'est ainsi qu'une population qui mêle ouvriers, chercheurs, paysans, intellectuels ou artistes entrés dans la résistance va remettre à jour et inventer une nouvelle pratique de l'éducation populaire. La méthode de l'entraînement mental est élaborée par ce groupe d'individus en lutte qui doit trouver de nouveaux moyens de s'organiser et faire preuve d'une intelligence collective vitale pour survivre.

L'entraînement mental est donc une nouvelle forme que des personnes prises dans la nécessité de réfléchir ensemble et de façon juste, ont inventée. C'est une méthodologie pour se rencontrer, échanger, trouver de nouvelles manières d'analyser une situation, fertiliser la pensée du groupe et

donner de nouveaux moyens à l'intelligence collective tout en laissant la place aux subjectivités. Charlotte Herfray la présente comme une *"carte du tendre qui nous confronte à divers chemins. L'objectif de cette méthode est de s'affranchir des préjugés et des idées reçues pour sauvegarder une pensée libre, une pensée non aliénée aux discours dominants de l'univers politique et marchand qui sacrifient bien volontiers l'être aux valeurs de l'efficacité et du rendement"*²⁶. Cette définition situe l'intention de l'entraînement mental, qui nous semble en lien avec les questionnements qui traversent ce mémoire. Pour compléter cette présentation nous allons essayer de le circonscrire en tant que dispositif et nommer ce qui fait artifice.

Le dispositif est d'abord matériel : Un espace au calme, libéré de tout ce qui pourrait court-circuiter la pensée collective ; Une disposition spatiale qui permet que chacun soit confortablement assis et que tout le monde puisse à la fois se voir et voir la feuille où va être retranscrite une partie des échanges ; Une grande feuille donc, pour écrire une partie de ce qui se dit ; Une plage horaire conséquente (de deux heures à une journée entière).

Une distribution des rôles ensuite : Un animateur gardien de la méthode et du cadre, un petit groupe de participants (huit au maximum). Dans ce groupe de participants, un sera désigné pour raconter l'histoire qui va servir de base et de matière à la réflexion collective : c'est le participant qui énonce sa "situation concrète et insatisfaisante". Nous pouvons aussi rajouter le rôle de scribe et le rôle de maître du temps, rôles souvent endossés par l'animateur.

Une intention claire aussi : celle de partir de situations vécues comme insatisfaisantes pour aller vers une pluralité de points de vue et construire du commun à partir du particulier.

Une découpe du temps : une première phase où chacun individuellement recherche une situation concrète insatisfaisante et source de frustration ; une seconde où sont lus en grand groupe ces situations ; une troisième où le groupe décide de quelles situations il va traiter ; une quatrième où le collectif se répartit en petits groupes où chacun analyse la situation choisie (une par groupe) ; enfin une phase de retour sensible sur l'expérience vécue.

L'artifice lui, au-delà des éléments du dispositif qui vont déjà mettre le groupe dans une disposition particulière, se joue principalement dans la méthodologie. La phase du traitement de la situation concrète insatisfaisante va impliquer de suivre un enchaînement spécifique qui va constituer autant d'obstacles à la pensée du groupe. Par ses détours, le groupe va ainsi s'obliger à composer une nouvelle forme d'intelligence collective.

²⁶"Penser vient de l'inconscient. Psychanalyse et entraînement mental." de Charlotte Herfray, 2012, p. 129

La première étape est celle où le participant, dont le groupe a choisi de traiter la situation, va conter de la façon la plus factuelle possible son histoire. C'est l'étape des faits et le reste du groupe n'a pas le droit d'intervenir.

Puis une autre phase rapide où les autres membres du groupe vont interroger celui qui vient d'exposer sa situation sur des incompréhensions, des zones de flou de l'histoire ou des imprécisions: c'est l'étape où nous finissons d'empiler les faits.

Vient ensuite le temps où l'ensemble du groupe va essayer de repérer ce qui fait problème dans la situation, où chacun va interpréter là où il y a de l'insatisfaction. C'est l'étape du repérage de problèmes.

Elle est suivie d'une phase d'analyse plus profonde où le groupe va tenter de nommer la cause du ou des problèmes rencontrés dans la situation.

Enfin, la dernière étape va se modéliser en reliant les causes de ses problèmes à des pistes d'actions pouvant opérer dessus. Ces pistes d'actions peuvent être hiérarchisées de la plus faisable et opérationnelle à la plus utopique, et nécessitant un temps long d'action.

L'artifice se situe donc là dans le fait que la méthodologie va servir de "*boussole*"²⁷ à la pensée collective. Elle va indiquer au groupe dans quelle zone la conversation se situe (la description, la problématisation, l'analyse, la projection) et contraindre la parole collective et individuelle à respecter un certain ordre de passage dans ces zones.

Dans cette première partie du mémoire nous avons donc pris le temps de situer notre propos. Pour en arriver à se questionner sur la place d'un dispositif d'éducation populaire il nous aura donc paru indispensable de borner le contexte dans lequel il se déploie. Nous avons donc contextualisé notre lieu de stage et caractérisé la dialectique qui secoue l'institution et les membres du collectif qui la constituent. Nous avons pu voir que cette dialectique peut être mise en dialogue et qu'elle impulse une force motrice qui traverse l'histoire de la Dar Lamifa et se matérialise entre autre à travers un processus collectif vécu depuis plus de deux années. Il nous a enfin semblé indispensable de d'explorer la composition de ce processus pour imaginer ensuite quelle place peut prendre en son sein un dispositif d'éducation populaire et observer les effets qu'il peut produire. C'est donc ce que nous allons analyser dans la partie suivante, après être revenu sur notre méthodologie de recherche durant ce mémoire.

²⁷"Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives." de David Vercauteren, 2007, p.232

II- Méthodologie de recherche, résultats et analyses

1- Méthodologie de recherche et modalités de collectes d'informations

A- Protocole et méthodologie de recherche

a- Le protocole de recherche

Nous avons défini assez rapidement au cours de l'année que notre mémoire s'articulerait autour des deux thématiques sur lesquelles nous étions impliqués sur notre terrain, soit la question de la gestion associative et celle de l'accompagnement des collectifs avec notamment une pratique issue de l'éducation populaire. De ce fait, nous avons établi un protocole en deux temps : un premier autour de la recherche d'ouvrages théoriques abordant ces sujets. Un second temps de recherche et de collecte d'informations directement issues du terrain, étayée en cela par les apports théoriques que nous avons accumulés jusque-là. Ce second temps s'est déroulé à partir du mois d'avril, et la distance séparant cette date de la période du choix de notre sujet nous a permis entre temps d'affiner notre problématique et de pouvoir viser au plus juste les informations dont nous avons besoin.

b- La méthodologie de recherche

Notre enquête de terrain s'est donc déroulée tout au long de l'année, toutefois avec une période de pic du mois d'avril au début du mois de juillet. Nous centrant principalement sur la Dar Lamifa, nous avons fait le choix de nous appuyer que sur des données produites par les membres de l'association pour étayer notre mémoire. Notre travail se voulant placé dans une démarche qualitative, nous avons donc fait le choix de ne pas entreprendre de recherche d'informations par un mode quantitatif. Ce choix s'est aussi justifié par le thème de notre mémoire, par le fait que la structure associative en contrat de professionnalisation avec nous est de très petite taille et que nous n'avons pas trouvé de données pertinentes à traiter de façon quantitative. Durant l'année, nous nous sommes appuyés sur différentes modalités de collecte d'informations qualitatives que nous allons décrire de façon chronologique.

B- Les modalités de collecte d'informations

a- Le carnet de bord

Nous avons donc rapidement trouvé que notre sujet de mémoire s'articulerait avec la question de la gestion associative. De ce fait, nous avons fait le choix de nous équiper d'un carnet de bord pour noter des situations ou des propos pouvant être en lien avec cette thématique. Nous avons plus souvent noté "dans l'après-coup" des situations particulières. A partir de ces prises de notes nous avons écrit trois "vignettes cliniques" nous semblant illustrer notre problématique. Au moment de la production du mémoire, nous avons fait le choix de ne finalement pas intégrer ces vignettes, ces dernières nous semblant superflues et ouvrant potentiellement à trop d'analyses larges qui sortaient de notre sujet de mémoire.

Nous avons pu aussi prendre des notes spécifiques au moment où se déroulaient certaines situations qui nous semblaient mettre en jeu notre problématique. Cette prise de note sur le vif s'est déroulée sur des temps forts tels les séminaires, des réunions spécifiques ou encore durant l'entraînement mental. Cette forme d'observation participante fut possible avec l'accord de personnes impliquées dans les situations concernées.

b- La recherche documentaire

Dans un premier temps, la recherche documentaire a consisté par commencer à capitaliser sur les ouvrages que nous avons déjà lus, et pouvant être mise en lien avec notre mémoire. Cette relecture sous un angle différent de certains ouvrages ou articles fut très riche, et nous a permis de redécouvrir sous un autre angle certaines théories. L'exercice de réajustement des savoirs par rapport à notre sujet de recherche fut ainsi très fertile.

Nous avons ensuite entamé une recherche de nouveaux ouvrages pouvant venir nourrir et étayer nos questionnements. Dans le cadre de ces recherches et lectures d'ouvrages nous avons bien évidemment relevé des passages de certains auteurs que nous pensions importants de restituer dans le présent mémoire. Mais nous nous sommes aussi imprégnés des différents paradigmes et corpus théoriques proposés dans ces ouvrages, et nous avons essayé de les articuler avec notre sujet de mémoire.

Notre recherche documentaire s'est aussi faite autour de documents produits par la structure au sein de laquelle nous avons passé cette année. Cette recherche de documents, dont une partie se retrouve dans nos annexes, s'est faite assez rapidement dans l'année. En l'absence de projet associatif formalisé, elle a consisté dans un premier temps en une recherche des documents fondateurs de la Dar Lamifa, qui pourraient nous éclairer sur ses origines. Cette recherche nous a permis de mettre en lumière que les valeurs et l'utopie issues de l'autogestion n'étaient pas uniquement présentes dans les discours et dans les écrits les plus récents. Cette recherche a aussi consisté à retrouver des éléments factuels invoquant l'histoire de la Dar Lamifa durant ses deux premières années, quand nous n'avions pas encore intégré le collectif. Cette recherche nous a donc aussi permis de trouver des repères factuels dans cette histoire, le récit de cette dernière étant souvent différente d'une personne à l'autre au sein de la structure.

Notre recherche de documents nous a aussi amenés à retrouver tous les outils de gestion produits par la structure durant son histoire afin d'illustrer notre propos sur la gestion plurielle et ses exemples concrets qui s'inscrivent dans le fonctionnement quotidien de la Dar Lamifa. Puis dans l'année, cela a aussi consisté en un travail d'analyse qualitative des propres outils que nous avons produit dans le cadre de nos missions en tant que chargés de gestion. Nous avons ainsi essayé de trouver le sens que pouvaient dégager ses outils (protocoles, outils de gestion de projet, outils de gestion financière, outils de suivi...) afin de nourrir notre propos tout au long du mémoire.

c- Les entretiens

Nous avons fait le choix de faire deux entretiens très ciblés. Pour ces entretiens nous souhaitons travailler sur la question de la perception et de la représentation de la gestion et de l'organisation collective chez des personnes ayant intégré le collectif de la Dar Lamifa récemment. Nous avons donc volontairement fait des entretiens non-directifs, très ouverts, avec un nombre relativement restreint de questions pour laisser la place aux relances au fil de l'entretien. Dans cette perspective nous nous sommes aussi appuyés sur nos expériences en éducation populaire pour ouvrir l'entretien au récit de vie et aux anecdotes issues du parcours de la personne interrogée. Nous avons fait ce choix afin d'enrichir le contenu de l'entretien d'illustrations concrètes et vécues de situations liées aux questions de gestion et de d'organisation collective.

Concernant le choix des individus interrogés, il a d'abord été guidé par le fait que cette personne devait avoir intégré le collectif de la Dar Lamifa récemment. Nous avons donc choisi une personne arrivée dans le collectif dans l'année et qui, de surcroît, a intégré très récemment le conseil d'administration, et une personne arrivée il y a 6 mois dans le collectif et qui n'avait pas réellement eu d'expériences associatives.

Malgré le peu de questions qu'ils comportaient, ces entretiens ont souvent duré longtemps. Il nous ont à la fois permis d'avoir des informations donnant à voir certaines facettes de sujet de recherche mais ils ont surtout permis de faire évoluer le questionnement de notre mémoire et d'enrichir notre vision sur notre propre production. Nous avons gardé la possibilité de faire un ou deux entretiens supplémentaires après l'entraînement mental si nous en ressentions le besoin, mais cela n'a pas été le cas.

d- L'entraînement mental

Au-delà de son intérêt en tant que dispositif d'éducation populaire s'intégrant dans le processus de construction collective d'une gestion plurielle en cours à la Dar Lamifa, nous avons aussi utilisé l'entraînement comme un moyen efficace pour récolter des informations. Comme nous le verrons par la suite, nous avons fixé le choix de la thématique que touchaient les situations traitées dans le cadre de cet atelier d'intelligence collective. Cela nous a permis d'avoir accès à deux temps où deux groupes de 6 personnes ont pu échanger, et ressentir leurs représentations quant à la gestion collective d'une association. Avec cet atelier nous avons ainsi pu compiler plus de sept heures d'échanges au total, que nous avons traités de différentes manières et à travers différentes médiations. Même si nous n'avons pas directement posé de questions aux deux groupes, les échanges ont été centrés sur des questions concernant bien notre sujet de mémoire et nous avons donc pu utiliser ce "matériel brut" tout au long de la rédaction.

e- Le questionnaire

Enfin dans le cadre de l'analyse de l'introduction de l'entraînement au sein du processus collectif en cours au sein de la Dar Lamifa, nous avons fait le choix d'envoyer par mail un questionnaire aux participants. Nous l'avons fait sous la forme d'un questionnaire pour deux raisons.

- La première est de l'ordre du pratique. L'entraînement mental s'étant déroulé juste avant les vacances d'été, nous avons pensé que c'était la modalité la plus adaptée pour toucher un maximum de participants, pour la plupart n'étant plus sur Marseille. Nous en avons obtenu une moitié qui a répondu au moment de la rédaction de ce mémoire.
- Nous souhaitons aussi que les participants puissent avoir le temps de répondre aux questions. Cela résultait de notre volonté que les participants à l'entraînement mental puissent faire la même démarche que la nôtre dans le cadre du mémoire, soit prendre du recul par rapport à ce dispositif d'éducation populaire et intégrer la place qu'il a prise dans un processus plus collectif qui l'englobe. Nous avons donc volontairement envoyé ce questionnaire trois semaines après l'entraînement mental permettant ainsi aux participants de prendre du recul sur le contenu échangé pendant ce moment très riche.

2- Enjeux et modalités d'introduction de l'Entraînement Mental dans le processus

A- Le contexte et les enjeux entourant l'introduction du dispositif

a- Le dispositif de l'entraînement mental : une étape dans un processus global

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, l'entraînement mental est à considérer comme un dispositif et un artifice prenant place dans un processus en cours qui l'englobe. Depuis deux ans la Dar réfléchit collectivement aux moyens pour tendre vers une gestion plus collective du lieu. Cette réflexion s'articule autour de deux principales perspectives :

- La gestion collective du lieu et de l'activité par différentes associations et collectif à l'horizon 2018/2019.
- La prise en charge collective par les membres de la Dar de la programmation ponctuelle du lieu qui doit monter en charge sur l'année 2017/2018.

La mise en place du dispositif d'éducation populaire nous servant de dispositif expérimental s'inscrit donc dans un processus qui a pris différentes formes. Concernant la gestion plurielle et collective de la programmation ponctuelle, certaines étapes ont déjà ponctué le travail autour de la construction collective de cette gestion.

La possibilité de basculer sur ce format-là plutôt qu'une prise en charge par un seul salarié est d'abord apparue lors de réunions du CA à la fin de l'année 2015/2016. Durant l'année 2016/2017, elle a été "mise au travail" de différentes manières. D'abord par le travail que nous avons effectué avec un autre salarié tout au long de l'année et qui a abouti à la construction d'un document avec plusieurs scénarios de développement de la Dar Lamifa. Ces scénarii mentionnaient pour certains cette modalité de prise en charge collective de la gestion de la programmation.

Les deux séminaires s'étant déroulés au printemps 2017 ont aussi été des moments et des étapes clés dans l'avancement de ce projet. Cela a d'abord permis d'imaginer une première organisation globale ouvrant aux membres du collectif la possibilité de s'inclure dans cette gestion plurielle et collective. Ce premier séminaire a ainsi permis la validation de la décision vers une gestion plus collective, tout en dessinant l'esquisse des formes que cette gestion pourrait prendre.

Le second séminaire s'est déroulé à la fin du mois de Mai. Il a permis de valider collectivement le choix d'un scénario-type pour le développement de la Dar Lamifa. Celui-ci incluait donc une prise en charge collective de la programmation ponctuelle dans le cadre d'une gestion collective de la Dar dans sa globalité. Cette étape a été décisive car les décisions prises - même si elles sont sources

d'incertitudes et comportent une part de risque - ont permis tant aux membres de l'équipe permanente qu'aux bénévoles de se projeter assez concrètement sur une nouvelle organisation. Cela a donné un certain dynamisme au collectif, et le séminaire s'est terminé sur la formation d'une "commission prog' et projets collectifs" où se sont inscrits certains membres du collectif. Cette commission s'est donné comme objectif de réfléchir aux moyens concrets qui permettraient à l'ensemble du collectif de pouvoir assumer cette nouvelle organisation dans la programmation. Durant le mois de Juin et avant le déroulement de l'entraînement mental, la "commission prog et projets collectifs" s'était déjà réunie deux fois.

Au moment où nous avons introduit notre dispositif, différentes étapes du processus avaient donc permis au collectif d'être dans un certain état d'esprit. Le choix avait été bien validé et tous les membres connaissaient cette décision de passer à une gestion plurielle et collective de la programmation. Par ailleurs, les membres moteurs du collectif étaient déjà dans une démarche de réflexion sur les moyens opérationnels à mettre en œuvre pour que cette gestion soit facilitée.

b- Contexte de la préparation de l'entraînement mental à la Dar Lamifa

L'entraînement mental s'est déroulé dans les locaux de la Dar Lamifa le mercredi 28 Juin aux alentours de 20h. Nous avons définitivement fait le choix de ce dispositif la semaine suivant le séminaire de fin mai. Après une discussion avec l'équipe permanente, nous avons fait le choix que l'entraînement mental se déroule la dernière semaine précédant le début des vacances estivales, synonyme du ralentissement de l'activité de la Dar Lamifa et de l'éparpillement du collectif pendant deux mois. Nous avons donc envoyé par mail une invitation à tous les membres du collectif pour leur proposer de participer à ce temps "de tchatche et de réflexion collective" (termes dudit mail) un peu moins de 15 jours avant la date du déroulement du dispositif. Puis nous avons fait une relance par texto, une semaine avant et le jour même.

Nous avons d'abord fait une trame du déroulement du dispositif. Nous l'avons proposé à la lecture aux deux membres du collectif avec qui nous avons l'habitude d'animer des temps de formations. Ces derniers nous ont donné leur point de vue et ont confirmé leur présence en tant qu'animateurs de l'entraînement mental. Nous avons aussi pris contact avec le CEPJ avec lequel nous sommes en lien toute l'année, pour lui proposer de venir co-animer cette séance de travail. Nous avons fait appel à lui car il a déjà expérimenté ce dispositif à de nombreuses reprises, et est à l'origine d'un Club d'Entraînement Mental sur Marseille (*Allez l'EM!*). De plus, leur présence validait notre

souhait : nous ne serions pas en position d'animateur pour cette séance afin de pouvoir être plus disponible et à l'écoute des échanges durant son déroulement.

Nous nous sommes donc réunis le jour même tous les quatre, environ deux heures avant le début de la séance et nous avons pu revoir la trame et discuter de vive voix des enjeux de la thématique et des possibilités d'animation.

Enfin pour finir cette partie, nous pouvons ajouter que cet entraînement mental s'est donc déroulé en soirée et à une période de l'année où tout le collectif était un peu à bout de souffle. Cela a soulevé chez nous quelques craintes quant à la capacité du groupe de participants à pouvoir se mettre dans une dynamique de travail collectif, mais ces craintes ont vite été dissipées.

B- Les modalités d'introduction de l'entraînement mental et son déroulement

a- L'intention du dispositif

Nous l'avons vu avant, l'entraînement mental en lui-même, dénoue des situations incarnées et ressenties comme insatisfaisantes, multiplie les points de vues sur une même situation pour dépasser les préjugés ou encore favorise l'intelligence collective d'un groupe. Mais au-delà de l'intention propre que possède chaque outil (compter, classer, hiérarchiser..) ou dispositif (discuter, prendre une décision, s'écouter..), il y a l'intention donnée par celui qui l'utilise et le processus dans lequel il prend place qui vont rentrer en jeu.

L'entraînement mental (EM) était un des dispositifs d'éducation populaire à notre disposition, mais jusqu'à début juin nous n'étions pas sûrs que cela serait celui qui nous servirait de dispositif expérimental pour notre mémoire. Nous avons finalement fait le choix l'EM après le dernier séminaire car nous avons estimé qu'il pouvait être pertinent dans le processus en cours.

En effet comme nous l'avons vu, la décision d'une gestion plus collective du lieu et surtout de la programmation avait été prise et communiquée. Certains membres du collectif avaient même mis en route des premiers temps de travail sur cette thématique de gestion plurielle et collective de la prog'. De notre côté, ayant déjà pratiqué l'EM, nous avons vu à ce moment-là une opportunité pour exploiter une des facettes de l'EM.

Notre intention était donc aussi de profiter de ce dispositif afin que les membres du collectif puissent repérer, à partir de situations se déroulant à la Dar Lamifa, les erreurs et les ratés déjà

vécus, les problèmes d'organisation collective déjà éprouvés par le groupe, afin, au final, de transférer ce savoir collectif sur la "commission prog' et projets".

En effet la Dar et ses membres ont depuis quatre ans, expérimentés, à de nombreuses reprises et de différentes manières, des temps et des espaces de gestion collective dans différents domaines du lieu (la programmation "one shot", la buvette et les stocks, la cuisine, le soutien scolaire, certaines actions..). Notre intention était donc que le groupe puisse s'enrichir de ses propres pratiques collectives, en les racontant et en les explorant, puis que ceux qui le souhaitent puissent capitaliser sur ce savoir spécifique glané le long de ces quatre années, pour la construction d'une gestion plurielle et collective de la programmation. David Vercauteren, dans son essai "*Micropolitiques des groupes*", a proposé le terme de *Hupomnêmata* pour désigner cette fonction de « *cultiver une mémoire active du groupe, qui l'aide quand il est confronté à des événements divers. Il agit comme un élément de transformation de soi. L'hupomnêmata est le support technique de la culture des précédents. Il est le mode par lequel un groupe actif transmet ou échange avec un autre groupe ce qu'il a appris de son expérience* »²⁸.

Pour favoriser cette intention nous avons modifié une des règles du dispositif. Le choix des situations dans l'EM normalement se fait selon la volonté de chacun des participants, pour peu qu'elles correspondent bien à une "situation concrète insatisfaisante". A la Dar Lamifa il existe de nombreux domaines où les participants auraient pu trouver ce type de situations. De ce fait dans notre présentation du dispositif, nous avons fait le choix de demander aux participants de choisir des situations concrètes insatisfaisantes en lien avec la thématique de la gestion collective.

b- Les personnes animatrices et les personnes présentes

Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons fait le choix de ne pas être en position d'animateurs afin de glaner le plus d'informations possible tout le long du déroulement du dispositif. Pour ce faire nous avons demandé à deux membres du collectif ayant déjà pratiqué l'EM d'assurer cette animation. Nous avons aussi pu avoir le soutien d'une troisième personne nous aidant à affiner notre intention et le dispositif durant le temps de travail précédant de quelques heures le début de l'EM. Il a également introduit le début de la séance auprès des membres participants.

Les participants étaient au nombre de 13, mais quatre d'entre eux sont partis avant la fin. Il y avait trois membres de l'équipe, six membres du CA et quatre membres bénévoles.

²⁸"*Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives.*" de David Vercauteren, 2007, p.237

c- Le dispositif de l'Entraînement Mental et de sa captation à la Dar Lamifa

L'entraînement mental s'est donc déroulé à la Dar Lamifa de 20h jusqu'à minuit. Nous avons acheté le nécessaire pour que les participants puissent manger durant la séance d'entraînement mental.

Nous avons d'abord disposé l'ensemble du groupe, en rond, au centre de la grande salle. Puis les groupes se sont répartis en deux sous-groupes. Un s'est installé sur la scène où étaient disposés trois bancs en demi-cercle faisant face au mur où était accrochée la feuille sur laquelle les traces de l'EM allaient être écrites. Les participants avaient de l'espace et pouvaient tous se voir. La lumière sur la scène était forte.

L'autre groupe est allé se positionner à l'opposé de la salle. Ils se sont placés près des toilettes, dans un recoin avec une lumière faible et douce. Ils étaient assis sur des banquettes/canapés où ils étaient très serrés. Les participants étaient donc face à face, séparés par une petite table. Au bout de cette table se tenait sur une chaise un dernier participant faisant face au mur sur lequel était accrochée la feuille. A la fin du temps spécifique de l'entraînement mental, les deux groupes se sont regroupés, comme au début, au centre de la salle pour un temps de retour sensible sur ce qu'ils avaient vécu.

Le dispositif de l'entraînement mental comme nous l'avons vu, est aussi incarné. Nous l'avons présenté à quatre, et introduit auprès du groupe de participants : les deux animateurs, la personne que nous avons invitée pour nous soutenir et nous-même. Nous avons d'abord présenté au groupe le contexte dans lequel nous avons imaginé ce temps. Nous l'avons resitué dans le contexte de notre mémoire, mais aussi dans celui du processus en cours de construction d'une gestion collective en rappelant au groupe de participants les dernières étapes qui s'étaient déroulées récemment. Puis la personne que nous avons invitée a rapidement expliqué l'origine de l'entraînement mental, et a expliqué la méthodologie. Il a ensuite lancé et accompagné la première phase de travail, avant de devoir partir. Pour notre part, nous sommes quelque fois intervenus pendant cette phase d'introduction, puis nous avons pris le rôle de maître du temps du fait de notre disponibilité. Nous sommes par contre intervenus sur le temps de retour sensible concluant l'entraînement mental.

Enfin, pour collecter le plus de matière sur ce temps, nous avons, avec l'accord des participants, mis en place un dispositif spécifique de captation. Pour le groupe sur la scène, nous avons placé à l'intérieur du demi-cercle un dictaphone et pour l'autre groupe, nous avons disposé une caméra à environ deux mètres de distance. De plus, tout au long du dispositif nous avons pris des photos ainsi que des notes d'observation directes du fonctionnement de chaque groupe.

d- Le déroulement de l'Entraînement Mental

Une fois l'introduction terminée et la méthodologie présentée, les participants ont individuellement pris une dizaine de minutes et ont présenté leur situation. Chacun en a présenté au moins une. Certaines de ces situations n'étaient pas réellement des "situations concrètes insatisfaisantes", et certaines ne correspondaient pas pleinement à la thématique de la gestion collective. Finalement deux situations ont été choisies et les groupes se sont formés selon les envies de chacun pour travailler sur une thématique ou l'autre.

Le groupe placé sur la scène traitait une situation d'un administrateur. Cette situation concernait une insatisfaction liée à son implication dans une "commission", engagement qui n'avait pas été suivi d'effets dans le collectif malgré le travail accompli par la personne concernée,. De plus, le fonctionnement de cette commission avait été en partie escamoté par des choix pris en dehors de celle-ci alors qu'elle semblait avoir autorité sur ces décisions. Hormis la personne qui racontait la situation, aucun participant n'avait été directement impliqué dans cette situation relevant plutôt de problèmes d'organisation et de gestion collective.

La séance a semblé plutôt bien se passer pour ce groupe, les membres ont semblé affables et les échanges se sont faits sans éclats. L'animateur de ce groupe, dos au mur et à la feuille sur laquelle il se retournait pour retranscrire les débats. Il était en posture de facilitateur des échanges du groupe et de gardien de la méthodologie. Il a très peu participé aux échanges.

Le groupe situé dans le recoin opposé traitait la situation d'une volontaire en service civique, membre de l'équipe permanente. Cette situation concernait un problème lié à la programmation. La volontaire avait organisé un week-end de rencontres politiques dans différents lieux associatifs à Marseille, sur la thématique des juifs anarchistes. Cette programmation s'était télescopée avec un autre événement porté par une autre membre de l'équipe permanente sur la Dar Lamifa, obligeant la volontaire à bousculer son programme. De plus la programmation sur la Dar Lamifa durant ces trois jours avait en partie empêché les membres du collectif de pouvoir assister à la thématique programmé par la volontaire.

La séance, là aussi, s'est bien déroulé mais n'a pas du tout eu l'effet escompté. Notons d'abord que la configuration spatiale du groupe était particulière (un peu les uns sur les autres mais ne se voyant pas tous). L'espace renvoyait aussi plus d'intimité et les échanges se sont faits toujours sur un ton bas. Dans ce groupe, au-delà de la volontaire, deux membres étaient directement impliqués dans

cette situation, configuration pas vraiment idéale dans un Entraînement Mental. L'autre salariée ayant organisé son événement était présente et l'animateur était le salarié en charge de la programmation au moment du déroulement de la situation.

Ce dernier n'avait pas pris une place particulière dans le dispositif et était assis comme n'importe quel participant. Il a beaucoup participé et, au final, a surtout écrit sur une feuille A4 plutôt que sur la grande feuille sur le mur qui n'était pas très accessible. Les échanges de ce groupe ont pas mal dérivé sur des questions de valeurs politiques et sur la coexistence de différents systèmes de valeurs du lieu. La problématique de l'organisation collective qui avait failli, a rapidement été résolue. Cette gestion de la programmation n'impliquant que l'équipe permanente, les membres de cette dernière ont rapidement pu repérer les erreurs commises dans l'organisation des événements.

La discussion a surtout permis de mettre sur la table une situation ayant pu créer des tensions au sein de l'équipe permanente et qui n'avait jamais pu réellement être débattue entre les personnes concernées. Cette situation avait été marquée par des non-dits qui ont pu s'exprimer de façon bienveillante et constructive dans le cadre de cette séance. Toutefois nous avons jugé en retravaillant "dans l'après-coup" la séance de ce groupe, que leur production était moins adaptée à notre sujet et soulevait des questionnements qui auraient mérité un autre mémoire.

Après la séance, les deux groupes se sont réunis au centre de la salle pour conclure. Un premier temps de retour sensible a été effectué. Puis nous avons demandé au groupe, au regard de l'heure (la séance d'Entraînement Mental s'étant étirée sur plus de trois heures jusque-là) si il voulait que nous nous arrêtions là ou si il souhaitait savoir ce que l'autre groupe avait mis en réflexion. Les participants ont choisi de continuer. Nous avons donc pris un nouveau temps de trois quart d'heure pour la restitution du groupe placé sur la scène. Hélas, ce temps de retour un peu long a découragé l'autre groupe de faire sa restitution dans la foulée. Nous avons donc rangé le matériel et nous nous sommes quittés.

3- Analyse des effets et des résultats du dispositif expérimental

L'analyse de l'entraînement mental effectué à la Dar lamifa peut être envisagée selon plusieurs entrées et plusieurs niveaux. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à l'analyse du dispositif. Nous reviendrons sur la façon singulière dont s'est déployé et incarné ce dispositif, et sur les effets différenciés impactant le déroulement de la séance. Puis nous reviendrons sur la place qu'a pris cet entraînement mental compris comme élément d'un processus plus global dans lequel il s'inscrit, celui de la construction collective d'une gestion plurielle.

Nous nous attarderons ensuite sur une analyse de l'artifice de l'entraînement - comment chaque groupe s'en est emparé, ce qu'il a permis et ce qu'il a empêché -. Puis nous reviendrons sur les effets de l'artifice sur le groupe, ce qu'il a permis de mettre en jeu chez les participants.

Pour étayer notre analyse nous nous appuyerons sur les notions vues durant ce mémoire que nous croiserons avec celles, proches, issues de l'éducation populaire. Ce seront les retours des questionnaires envoyés par mail aux participants (Cf. annexe 6) après l'entraînement mental, puis les échanges durant la séance d'entraînement mental qui illustreront notre réflexion tout au long de cette dernière partie.

A- Analyse du dispositif expérimental et de sa place

a- Le dispositif incarné : effets différenciés

Nous l'avons vu dans la partie précédente, si le dispositif est le même pour les deux groupes sur le fond, il s'avère que l'incarnation de ce dispositif ne pouvait pas être identique, les deux animateurs ayant vécu des expériences différentes de l'entraînement mental. Aussi nous allons nous intéresser aux façons dont a été incarné cet entraînement mental dans chaque groupe pour voir les différences que cela a pu produire dans le déroulement de chacune des séances.

Le groupe placé sur la scène a donc mis au travail une situation assez complexe relevant notamment de la question de l'organisation et des moyens donnés à cette organisation afin de tendre vers une gestion collective d'une partie de la Dar, en l'occurrence la buvette et les stocks. L'animateur de ce groupe a d'abord fait le choix d'être debout, près du mur et de la feuille accrochée dessus. Il a donc fait face au groupe tout au long de la séance et a pris corporellement et spatialement une posture différente de celle des participants.

D'autre part, l'animation du dispositif par l'animateur s'est aussi jouée dans son positionnement tout au long de l'animation. Il est très peu intervenu, et lorsqu'il l'a fait c'était avec la volonté de représenter et d'incarner les règles du dispositif. D'abord en fluidifiant les échanges, quitte à parfois distribuer la parole afin qu'elle soit répartie équitablement. Cette posture a été nécessaire car certaines personnes plus à l'aise à l'oral ont pu parfois avoir tendance à prendre une place prédominante. Il a ici incarné une fonction de facilitateur dans la circulation des idées et de la parole tout en restant attentif aux effets de pouvoir liés à cette parole.

En rappelant parfois que le groupe devait se centrer sur la résolution de la situation traitée et ne pas trop s'en décaler ou encore en rappelant au groupe la méthodologie, l'animateur a pris la place de gardien de la méthode et de l'artifice, même si ces derniers ne furent pas réellement suivis scrupuleusement par le groupe.

Enfin il s'est positionné comme "reformulateur" de la pensée du groupe et de ses membres à travers la fonction assumée de scribe. Il a donc régulièrement écrit les grands axes du développement de la pensée groupale sur la feuille accrochée au mur, demandant aux participants si cette reformulation leur convenait.

La séance a suivi son cours et s'est révélée largement exploitable dans le cadre de ce mémoire. Notons toutefois que c'est l'animateur du groupe qui a mené seul la restitution suivant la séance. Cette restitution s'est un peu étirée dans le temps, phase où l'animateur a pris pas mal de place.

L'autre groupe était donc situé dans un recoin plus intime. La répartition des participants dans l'espace s'est faite différemment avec une grande proximité physique. Notons aussi que ce groupe traitait une situation relevant tant de problèmes organisationnels que d'un enjeu autour de systèmes de valeurs différenciées (renforcé par la culture anglo-saxonne de la participante qui a raconté sa situation) et que cette situation impliquait des problèmes inter-personnels concernant des membres du groupe.

L'animateur est resté assis sur une des banquettes, à la même place que les participants tout au long de la séance. Cette posture a sans doute été renforcé par la configuration de l'espace qui lui empêchait d'être positionné différemment.

Cela n'a pas empêché que, tout au long de la séance, et malgré son indifférenciation spatiale et corporelle, l'animateur soit garant des règles du dispositif et de l'artifice. Ainsi il est intervenu à plusieurs reprises pour "zoner" à quelle étape de la réflexion et de la méthodologie la pensée du groupe se situait. Au besoin il a pu ainsi recentrer les échanges sur la bonne zone de réflexion, permettant le déploiement d'une certaine fluidité dans le déroulement de la pensée groupale. Il a donc largement pris la place de gardien du dispositif malgré une posture différente de l'autre

animateur. Mais cette posture, dans et avec le groupe de participants, l'a aussi empêché de prendre des notes synthétisant la pensée du groupe tout au long de la séance, la grande feuille sur le mur lui étant difficilement accessible. L'animateur a donc pris des notes sur une feuille sur la table durant tout le temps de la séance, notes exhaustives qu'il nous a ensuite faites passer.

Notons que l'animateur n'a pas eu besoin de réguler la parole, les échanges se faisant de façon très fluide avec beaucoup de bienveillance et une pleine écoute de la part de chaque participant.

Par contre, l'animateur a aussi pleinement participé aux échanges. Il s'est donc aussi retrouvé tout au long de la séance dans un rôle de participant. Le fait d'être impliqué dans la situation concernée a sans doute joué dans le fait qu'il prenne au fur et à mesure cette double casquette d'animateur et de participant. De plus, cette situation était assez chargée émotionnellement, mettant sur la table (qui séparait réellement les participants) des non-dits et des ressentis divergents et encore à fleur de peau. Cette configuration particulière a débouché d'abord sur un premier temps où la participante ayant expliqué la situation concrète insatisfaisante, une autre salariée présente dans le groupe et impliquée dans ladite situation ainsi que l'animateur ont chacun pris le temps de faire valoir leur perception de la situation depuis leur point de vue situé. Cette écoute sensible de la subjectivité de chacun sur un même objet a permis de désamorcer les tensions et d'engager un travail émotionnel n'ayant pu être réalisé au moment de où la situation s'était déroulée. Chacun a pu expliquer les émotions qui l'avaient traversé au moment de ce conflit non verbalisé. Il s'en est suivi un autre grand temps d'échanges très riche qui a impliqué la confrontation de systèmes de valeurs politique différenciés, mais où l'animateur a pris là encore la place de participant. Ce débat sur les valeurs fut en soi foisonnant, mais se décala clairement de la question de l'organisation et la gestion collective pour venir plus questionner l'identité de la Dar et les limites de celle-ci.

Au final la séance fut très riche et les participants ont pu dénouer une situation problématique en passant du sensible aux débats d'idées. Mais le contenu des échanges ne nous a pas semblé réellement exploitable pour notre mémoire ou, plus encore, il risquait de soulever des questionnements pertinents mais ouvrant à de nouveaux champs d'analyse. Le choix de ne pas s'appuyer sur cette situation pour la suite de l'analyse a été renforcé par des complications techniques durant la captation (coupure de batterie dont nous nous sommes rendu compte au bout de vingt minutes, et une qualité de l'enregistrement image et sonore très moyenne).

Nous voyons donc que la question de l'incarnation dans le dispositif d'entraînement mental est primordiale. Malgré l'immatérialité du dispositif et de l'artifice, la question de l'animation, de la "mise en vie" de ce dispositif restent donc des aspects incontournables. Le choix de ne garder qu'une seule séance sur les deux n'est pas la conséquence d'un jugement qualitatif sur la pertinence et la

réussite du dispositif, le groupe non retenu pour notre mémoire n'ayant pas "raté" sa séance. Nous pensons plutôt que l'intention du dispositif n'a pas empêché que les effets de ce dernier engendrent un déroulement et des résultats complètement décalés par rapport à cette intention de départ. Nous ne considérons pas cela comme un "échec" mais plutôt comme signe d'une certaine vitalité dans le groupe concerné. Et nous estimons que l'animateur de ce groupe a finalement préféré laisser place au désir des participants plutôt que le contraindre à suivre l'intention, la consigne de départ. Cela c'est fait en bonne intelligence avec les conditions matérielles présentes et surtout avec ce qui s'est mis en jeu dans le groupe à ce moment-là. De notre point de vue, cette capacité d'adaptation a permis au groupe de déployer une intelligence collective qui était juste et bienheureuse au regard de la situation abordée.

b- L'entraînement mental au sein du processus : une place spécifique

Pour cette partie, nous appuyons notre analyse notamment à partir des propos des participants questionnés trois semaines après l'entraînement mental. Nous posons ici le fait que l'intérêt d'un tel dispositif se mesure aussi à l'aune de la place qu'il prend dans le processus, et donc sa pertinence va se juger notamment par rapport à celui-ci.

- L'entraînement mental est une étape dans le processus. Il permet de faire une pause dans celui-ci afin de regarder à plusieurs ce qui a pu faire problème.
 - C'est un exercice différent pour le collectif par rapport à d'autres étapes du processus. Par exemple les séminaires vont plus permettre au collectif de se projeter, d'imaginer et de construire ensemble de nouvelles organisations ou de nouvelles formes de gestion.
 - Ce dispositif d'entraînement mental permet donc au collectif d'enclencher un mouvement réflexif sur son propre parcours.
- L'entraînement mental, dans le processus en cours a aussi permis de faire vivre une dernière étape forte avant la séparation effective du collectif durant les deux mois de vacances estivales. Il permet donc au groupe de faire une dernière fois expérience commune. Pour avoir participé au séminaire de rentrée de la Dar Lamifa fin Août 2017, nous avons pu observer que certains participants ont fait allusion au contenu des échanges de l'entraînement mental pour rappeler au reste du collectif les engagements pris lors de ce temps-là.

- Sans que nous l'ayons réellement anticipé, l'entraînement mental qui s'est déroulé la veille des vacances estivales, a favorisé une permanence et une continuité de la pensée collective en faisant expérience et référence pour et dans le collectif.
- L'entraînement mental permet aussi au collectif d'expérimenter différentes situations groupales : seul dans le groupe, en grand groupe et en petit groupe. Ces modalités de mises en groupes différenciés peuvent toutefois aussi exister à d'autres moments dans d'autres dispositifs. Mais elles restent bénéfiques car une grande majorité du processus se déroule dans un grand groupe, format pas toujours le plus approprié à l'expression de tous.
- Le dispositif d'entraînement mental permet aussi à la réflexion collective de faire un mouvement décalé par rapport à la tendance des autres étapes du processus. Il part du particulier pour aller vers le commun. Généralement le collectif parle de difficultés ou de problèmes généraux qui vont être émaillés d'exemples personnels, et vont proposer des réponses générales qui faudra personnaliser. Ici le chemin se fait donc à l'inverse : les pistes de solutions sont pour une situation particulière, mais les difficultés étant souvent d'ordre systémique, il est largement possible de faire "monter en généralité" ses pistes de solutions.
 - L'incarnation des situations vécues proposée par ce dispositif permet aussi au groupe de parler d'une situation abstraite (la gestion collective) en partant d'un cas concret. Lucie explique : « *c'est comme s'il transformait le sujet abstrait en un truc hyper concret style une boule ou un cube, qu'on retournerait après dans tous les sens. Du coup, ça permet d'en voir toutes les faces, surtout celles sur lesquelles il était posé, et qu'on ne voyait pas forcément avant de retourner le cube* » (Cf. annexe 5).
- Le dispositif d'entraînement mental a cette particularité de s'inscrire en miroir du processus : le fait de se mettre dans une expérience collective durant ce temps-là fait résonance avec la dimension collective de construction de la gestion plurielle par les membres de la Dar.
- L'entraînement mental met en jeu autant la question des finalités que celle des objectifs. Il articule des facettes opérationnelles avec d'autres relevant plus de l'ordre des valeurs. Les autres étapes du processus sont elles, le plus souvent centrées sur des questions d'objectifs à travers une réflexion opérationnelle ne laissant guère de place à la problématisation des valeurs. Cette dernière refait seulement surface en cas de proposition opérationnelle,

mettant de suite à mal le système valoriel du groupe.

- Enfin l'entraînement mental est un dispositif qui n'est pas entouré par un enjeu de prise de décision ou d'aboutissement à une action. Il peut être réellement vécu comme un temps au service d'une situation problématique que l'on ne cherche pas obligatoirement à résoudre, mais plutôt à déplier pour mieux creuser ses différentes facettes.
 - Cette non-obligation à l'efficacité ou à l'action concrète peut permettre de remettre en question plus de choses qui semblent établies et instituées, sans enjeu ou avec un intérêt sous-terrain.

B- Analyse des artifices et de leur effet dans le groupe

a- Plusieurs artifices pour un même dispositif

Dans notre travail analytique et aux retours effectués par les participants nous avons repéré différents sous-artifices à l'intérieur de l'entraînement mental :

- L'artifice principal, déjà nommé, et sur lequel nous reviendrons pour en décrire ses effets sur le groupe, est bien sûr la fonction "boussole de la pensée" que propose la méthodologie. Elle permet au groupe de séparer ce qui est de l'ordre du fait, de l'interprétation, de la représentation, de l'analyse ou de la piste de solution.
- Un autre artifice se cache dans la première phase du dispositif, celle de la formulation de la situation concrète insatisfaisante. La consigne est de verbaliser ce qui nous affecte ou que nous déplorons, en essayant de l'exprimer de façon factuelle et en étant plus centrés sur la situation problématique que sur les effets de celle-ci. Pour faire vivre cet artifice l'animateur a proposé de commencer la formulation de la situation par "*Je déplore que*". Cette formulation permet ainsi de se décaler immédiatement de soi pour aller vers ce qui pose problème et ce, sans tomber dans le ressenti personnel ni l'interprétation de la situation.
- Un autre artifice peut prendre place dans la dernière phase du dispositif. Le retour demandé passe par une phase de ressentis sensibles qui amènent déjà à avoir une démarche réflexive sur l'expérience collective en partant de soi.
- Enfin dans cette même phase nous avons aussi pris le temps de restituer le travail d'un des deux groupes à l'autre groupe. Elle est aussi "non-naturelle" car elle oblige les "restituants" à synthétiser la pensée du groupe alors que l'expérience vient de se terminer. Pour ce faire

celui ou ceux qui font cette restitution peuvent alors s'appuyer sur le document rédigé tout au long de la séance.

b- Effets des artifices sur le groupe

- L'entraînement mental, à travers les situations concrètes insatisfaisantes, permet de faire un retour sur ce qui a fait "événement" pendant le processus aux yeux d'un des membres du groupe.
 - L'événement va indiquer un moment fort dans la vie de l'institution. Il est le plus souvent partagé et commun, mais peut aussi être vécu comme tel par un seul ou une partie des membres du collectif. L'événement est révélateur de quelque chose qui crée une rupture dans le processus, qui provoque un changement dans le sens donné à ce qui se joue. Cette césure dans le déroulement du sens peut être vécue tant positivement en ce qu'elle ouvre de nouvelles lignes pour la ou les personnes concernées comme elle peut faire rupture et créer des fêlures silencieuses qui vont écarter les mises en sens de mêmes situations, pouvant aller jusqu'à un écart entravant le sens commun.
 - Ici la situation abordée a trait à la question de la gestion collective ; ce qui vient faire événement à travers cette situation est donc bien à mettre en lien avec le processus collectif. L'événement va rendre ici saillant ce qui dysfonctionne à travers une situation-typique.
- Nous l'avons vu, la formulation de la situation concrète insatisfaisante est un dispositif en soi. Pour les membres du groupe se saisissant de cet artifice, il permet :
 - De repérer, poser et nommer sur une situation ce qui a pu faire problème.
 - D'obliger (la contrainte de la formulation de la situation commençant par "*Je déplore que*"), les participants à se décentrer des effets ressentis de cette insatisfaction pour se contraindre à penser uniquement de façon factuelle à ce qui pose problème.
 - D'arriver à nommer factuellement, et non par le ressenti. Ainsi l'interprétation a pour effet d'obliger les participants à faire un pas de côté dans leur réflexion. Cela a ici un effet sur les processus individuels sociocognitifs, mettant un obstacle au cours habituel du déroulement de la pensée (Martin nous dit : « *poser les bonnes questions en formulant le problème rencontré de manière claire, déjà ça fait beaucoup* »).

- La phase de récit de celui qui raconte sa situation concrète insatisfaisante va aussi avoir comme effet une écoute particulière du reste du groupe puisque c'est à partir de cette situation que va se tisser la réflexion collective.
 - Cette phase permet à celui qui raconte sa situation de bénéficier d'un temps privilégié, avec une parole souveraine pour faire le récit de son histoire. Cela a pour effet pour cette personne de pouvoir être en confiance et d'ainsi poursuivre jusqu'au bout son récit en ayant l'assurance qu'il ne sera pas coupé.

- Le temps suivant permet aux autres membres de poser des questions ou encore de demander des précisions sur des faits qu'ils n'auraient pas compris. Il s'agit là d'une activation de l'écoute qui va notamment passer par la reformulation. Cela a pour effet de mettre à un même niveau d'information factuelle l'ensemble du groupe, chose assez rare dans la réalité puisque nous faisons souvent des choix avec des informations partielles combinées en collectif.

- Tous les membres du groupe ont reconnu les effets de l'artifice principal de l'entraînement mental, soit la capacité à faire cohabiter des analyses individuelles sur un même objet avec pour conséquence d'enrichir la vision du groupe.
 - Il a pour conséquence de laisser la place à différentes subjectivités et points de vue parfois en contradictions sans que cela soit source de tensions pour le groupe (Louis dit : *« un méli-mélo de postures et de volonté qui s'entrecroisent, il n'y a pas de volonté précise qui corresponde à tous donc il faut chercher des plateaux où tout cela converge »*).
 - Un effet secondaire à cela est de permettre un positionnement plus fin des individus au sein du groupe car ils vont mieux percevoir les enjeux individuels et collectifs qu'implique la situation abordée.
 - Un autre effet de cette multitude de regards sur un même objet est la capacité du groupe à relier ces différentes approches. Cette articulation des perceptions crée du lien entre les membres qui sont reconnus dans leur vision spécifique, tout en reconnaissant la coexistence d'une autre vision qui peut être tout aussi légitime.

- Nous assistons donc à un effet de l'entraînement mental qui va générer à la fois du semblable et du différent dans le groupe. Ce dispositif remet ainsi la question de l'altérité en jeu durant un moment privilégié.
- La mise en perspective de différents points de vue sur une même situation crée donc un soin particulier à la question de l'altérité et à la tolérance d'un avis divergent. Mais l'entraînement mental amène aussi à confronter et à conflictualiser ces points de vue, les creuser et les tester.
 - Il y a donc une dimension dialectique et dialogique dans l'artifice de l'entraînement mental. De ce point de vue il se décale d'autres temps du processus qui vont plutôt favoriser les dynamiques de consensus plutôt que de « dissensus » comme c'est le cas avec l'entraînement mental.
- Enfin, un autre effet de l'obligation de suivre un certain ordre dans la logique de pensée est l'obligation pour les participants de retarder leur envie d'aller vers des solutions. Il inhibe donc cette pulsion d'agir qui traverse souvent le groupe, le faisant parfois passer à côté de certaines subtilités cachés dans la situation.

Nous le voyons donc à travers cette série de remarques, l'entraînement mental, en qualité de dispositif compris dans un processus plus large, produit une série d'effets spécifiques ne pouvant se comprendre qu'au regard de l'ensemble du processus. Par ailleurs ce dispositif et les artifices qu'il contient vont déclencher une série d'effets sur le groupe et sur sa dynamique interne. Là-aussi, ces déplacements de la réflexion du groupe vont venir dans un second temps impacter par ricochet le déroulement du processus global.

c- Résultats réels dans le groupe pour un dispositif artificiel : analyse des échanges de l'entraînement mental

Pour cette dernière partie nous allons donc analyser le contenu des échanges (Cf. annexe 5) d'un des deux groupes ayant participé à l'entraînement mental. Cette analyse s'appuie donc largement sur ce qui a été soulevé par les participants lors de cette séance.

Pour rappel, la situation traitée est celle d'un administrateur. Cette situation concrète insatisfaisante a été verbalisée par la personne concernée, comme tel : « *Je déplore le fait que je me sois investi sur les questions du bar (protocoles et carte) et que ce travail-là n'ait débouché sur rien de concret* ». Nous allons donc relever les verbatim nous semblant pertinents pour notre analyse et les éclairer au regard des axes travaillés durant ce mémoire.

- « *on a une certaine éthique et cela doit se traduire non seulement dans ce que l'on propose dans la prog' mais aussi dans les relations et organisations de travail* ». Martin, page 4
 - Ici Martin exprime l'idée que les valeurs et la finalité sociale de l'association doivent apparaître, au-delà de nos actions, dans nos modalités d'organisation. C'est la question de l'éthique des moyens qui est ici soulevée, à mettre en lien avec l'utopie autogestionnaire.
- « *Il y avait quand même donc une volonté d'encourager tout ça en travaillant ensemble sur les questions liées au bar, dans le choix de nos fournisseurs avec notamment la volonté de travailler sur la base d'une économie locale* ». Martin, page 4
 - Martin soulève ici le fait que, même à la buvette qui reste une partie de la Dar où l'enjeu économique est fort, la question de la finalité sociale entre aussi en compte, en lien avec l'objet social de l'association.
- « *il y avait aussi les histoires de protocoles bar, afin de rendre l'outil bar plus fonctionnel, plus autonome et plus facilement appropriable* ». Martin, page 4
 - Martin propose ici une vision de l'outil de gestion comme moyen de rendre les membres plus autonomes (valeur liée à l'autogestion) pour peu qu'il soit appropriable. Nous rejoignons donc ici le concept de "l'outil convivial" de Illich qui suggère que plus l'on saisit comment a été construit l'outil et plus on peut se le réapproprier, l'ajuster et donc gagner en autonomie

- *« j'avais fait un putain de document avec une vingtaine de bières différentes dessus, d'où elles venaient, le producteur, la région... »* Martin, page 4
 - Ici Martin fait une référence à un outil qu'il a produit dans le cadre de son travail sur la commission bar. Nous pouvons observer que cet outil se veut un outil facilitant la prise de décision en venant étayer les choix grâce à une liste de fournisseurs et de leurs caractéristiques spécifiques.

- *« c'est un travail qui m'avait pris du temps, que j'avais fait seul et une fois fini, pendant l'été je l'ai lâché. Et puis arrive la rentrée, tout le monde est dans ses urgences, il y a trois mille choses à faire, la Dar ré-ouvre, les gros chantiers, les CA et tout ça.. »*. Martin, page 4
 - Ce qui est en jeu derrière les propos de Martin est la question des temporalités de la Dar Lamifa et de ceux qui la font. Il y a d'abord une confrontation entre le temps long du travail et de la gestion collective, et le temps court et l'urgence d'un quotidien redémarrant fort au moment de la rentrée et de la reprise de l'activité.
 - Cette question de temporalité différente est renforcée à l'endroit de la temporalité institutionnelle, celle où la Dar Lamifa va fermer ses portes pendant deux mois, reportant souvent au moment de la rentrée ce qui a été engagé avant les vacances.

- *« j'ai bossé dessus avant de partir (en vacances d'été). Et c'est pareil il faut du suivi, de la régularité »*. Martin, page 4.
 - Ici Martin soulève la question du suivi, ce qui fait suite ou pas à une prise de décision. Ce suivi et cet accompagnement de la décision, du changement organisationnel ou de l'introduction d'un nouvel outil paraissent indispensables afin que l'organisation et ses membres intègrent cette nouveauté.

- *« Ça pose toute la question de vouloir prendre sa place dans des commissions qui sont censés favoriser la gestion collective et puis rien.. »*. Martin, page 4
 - Cette phrase nous renvoie à la question de la participation. Martin note que si il n'y a pas d'enjeu ou si le travail effectué ne sert à rien, alors la participation perd tout son sens pour la personne qui s'est engagée, générant une certaine frustration et un désinvestissement.

- « *c'est le fait que cela se discute comme ça, de façon informelle, autour du bar alors qu'il existe une commission pour parler de ça et prendre des décisions. C'est un peu con mais c'est ce truc de formaliser un peu les choses. A un moment on prend la décision de créer cette commission, on lui donne des prérogatives et on s'y tient pas* ». Martin, page 5
 - Cette remarque sensible nous renvoie au fait que le périmètre de responsabilité de la commission n'est pas clair ou respecté : la commission est-elle légitime pour prendre des décisions qui concernent son domaine de compétences ? Cela a-t-il été formalisé et communiqué au reste de l'équipe ? Quel pouvoir déléguons-nous à cette commission ? Car dans cette situation la décision finale du choix des produits de la buvette avait été prise en dehors de cette commission et sans s'appuyer dessus, alors qu'avait été produit un vrai travail préparatoire censé faciliter la prise de décision.

- « *Parce que ça tchatte à fond la haut dans les bureaux des salariés, ça n'arrête pas là-bas ! Donc les choses elles bougent en permanence et si t'es pas là tout le temps à récupérer l'info t'es vite "has-been" et à côté de la plaque* ». Martin, page 5
 - Ici, même si cela relève beaucoup sur le non-dit, Martin soulève d'abord que les salariés (retranchés dans leur bureau) sont souvent en train de réajuster ce qui a pu être produit par le collectif. La question des rapports sociaux entre salariés et bénévoles n'est pas clairement exprimée mais elle est en filigrane du verbatim. La seconde partie de ce dernier indique aussi que cette différence entre salariés et bénévoles va se jouer sur la question du temps mis à disposition pour la Dar Lamifa. Cette idée est évoquée au début de son propos quand il nous dit « *toi, t'es bénévole, t'es pas venu pendant une petite semaine parce que t'es bénévole et que tu peux pas être présent tout le temps et puis pof, t'arrive et ça a changé de tout donc bon, ça soûle quoi, c'est frustrant* ». Ce sentiment d'inégalité face au temps engagé, et donc dans l'accès aux informations, pose réellement problème car, dans la gestion quotidienne, l'institution produit un grand nombre d'informations qui vont avoir une importance dans les prises de décisions. Et le manque de présence permanente des bénévoles va empêcher une continuité de la réflexion pouvant s'avérer frustrante.
 - À la Dar Lamifa, la nécessité que les membres de l'équipe permanente fassent circuler les informations au reste du collectif nous semble être prise en compte avec un relatif équilibre entre "ne donner aucune information" et tomber dans une pratique où l'on fait circuler un trop grand volume d'informations non hiérarchisées.

- « *En fait une fois qu'il y a des choix collectifs il faut effectivement qu'il y ai un suivi mais il faut sans doute que celui qui est le plus impliqué, celui qui porte ce projet permette ce suivi-là* ». Lucie, page 5
 - Ici, Lucie note que le suivi de la prise de décision ou de l'introduction d'un nouvel outil évoqué plus haut dans l'analyse, doit être "porté" dans le collectif, idéalement par le référent de cette décision ou de cet outil.

- « *je me dis que c'est peut-être plus simple si tu as quelqu'un qui te chapeaute. [...] est-ce qu'un bénévole peut faire tout de A à Z en totale autonomie ou est-ce qu'il doit-être encadré par un salarié ? [...] C'est pas moi qui m'occupe de faire la commande des stocks, de faire la compta et le travail que je fais il faut pourtant qu'il soit en cohérence avec le travail qu'effectuent les salariés* ». Martin, page 6
 - Martin pointe le décalage entre le travail effectué par les bénévoles qui ne sont pas présents au quotidien dans la Dar Lamifa (quoique très présents, malgré tout) et les besoins réels d'organisation de l'équipe permanente en charge de la gestion quotidienne.

- « *On a tellement la volonté de s'autonomiser, il y a en plus tellement de trucs à faire, l'équipe est tellement débordée.. Du coup pour moi l'autonomie cela ne signifie pas le manque de soutien et d'accompagnement. Et des fois je l'ai un peu ressenti comme ça* ». Lucie, page 6
 - Dans la continuité est amenée la question des risques liés à la volonté d'autonomie et de liberté laissée aux différents membres du collectif. Cette valeur d'autonomie est donc un élément central du système de valeur autogestionnaire, mais, a contrario, peut aussi amener un ressenti d'isolement et de manque de soutien.

- « *Pour moi cela résonne dans la compréhension collective de la globalité de la Dar avec des personnes clés qui sont assujetties à des tâches et il faut passer par ces personnes pour rendre visible ton travail* ». Louis, page 6
 - Ici Louis, qui est salarié, met en lumière que la structure sociale salariale et les rapports sociaux qui en découlent peuvent être des éléments empêchant le déploiement d'un fonctionnement horizontal et autogestionnaire.

- La distribution des places et des rôles au sein de cette structure sociale amène donc à un assujettissement des individus (ici les salariés) à des responsabilités et des tâches spécifiques, en l'occurrence valider un travail légitimement produit par un bénévole et le suivre dans son application au sein de l'organisation.
 - Cette idée est reprise plus loin quand il dit « *Grosso modo on aliène des personnes au grand terme collectif et finalement on passe par eux pour tout alors qu'ils ne représentent pas le collectif. Le collectif ce ne sont pas ces personnes clés mais bien l'ensemble des membres qui se sont inscrits dans le collectif, qui ont dit vouloir faire partie de telle ou telle commission* ». Louis, page 7
 - Louis nous dit aussi page 6 « *.Et à mon avis c'est surtout les instances de décisions collectives qui doivent remplacer les personnes clés* ». Ainsi, il propose que cela soit des instances collectives (type commission ou CA) plutôt que des individus, selon leur place dans la hiérarchie, qui soient responsables de certaines décisions collectives.

- « *Et en fait pour moi c'est pas le mode de fonctionnement qu'a la Dar dans les textes* ». Louis page 6
 - Nous observons là que, même en l'absence de projet associatif et même dans une organisation qui se définit de culture orale, les écrits et les textes peuvent faire référence.

- « *il y a des gens qui viennent à la Dar pour filer un coup de main au collectif, mais qui ne se sentent pas spécialement de faire pleinement parti du collectif, qui ne se sentent pas de porter le projet de la Dar. [...] Je file un coup de main à la Dar, je suis pas la Dar, pas dans le collectif de la Dar* ». Martin, page 7
 - Ici Martin réinterroge le terme de "collectif" et le flou pouvant l'entourer. Nous pouvons noter qu'il existe différents cercles dans le collectif, des plus impliqués à ceux qui le sont le moins. Le terme collectif renvoie une unicité qui n'est pas le reflet de la pluralité des modalités d'engagement. Et en toute logique, le niveau de participation de chacun à la gestion collective ne va donc pas être le même. Cela ouvre donc la question de la volonté absolue à ce que tout le monde participe à tout dans la gestion de la Dar Lamifa et aux contraintes que les membres s'astreignent pour tendre à cela, alors que certains ont simplement envie d'aider sur une action et ne pas s'engager sur des investissements souvent chronophages dans la gestion collective du lieu.

- *« il y a deux aspects à la prise de décision. Il y a les prises de décisions opérationnelles et les prises de décisions politiques ou stratégiques. L'opérationnel est très lié à l'équipe permanente, mais on essaye d'impliquer les bénévoles dans ces décisions ».* Thibault page 8
 - Nous entrons là dans une analyse un peu plus poussée sur les différents types de prise de décisions concernant différentes formes de gestions devant être assumés de façon plurielle dans des espaces décisionnels aux modalités différentes et adaptées.

- *« si Martin avait été accompagné il n'aurait donc pas été seul et son absence n'aurait pas été un problème car il n'aurait pas été seul à porter ce projet. Si on avait été deux l'autre personne aurait pu faire relais ».* Lucie, page 8/9
 - En partant du constat du manque de continuité des bénévoles malgré eux, Lucie propose donc ici que des binômes puissent se faire pour qu'un relais puisse s'effectuer en cas d'absence.

- *« Au contraire la Dar c'est un ensemble de choses qui se sont faites alors qu'elles n'étaient pas forcément nécessaires parce qu'il y avait le désir. L'envie ou le désir ce n'est pas forcément quelque chose qui s'adosse à la nécessité, c'est de la créativité et c'est produit par des combinaisons de subjectivités »* Louis, page 9
 - Louis souligne son désaccord avec l'idée que la participation des bénévoles doit être en lien avec les nécessités de l'organisation ou avec les besoins des membres de l'équipe permanente. De façon latente il remet en cause la question d'une participation qui favoriserait uniquement l'efficacité de l'organisation plutôt que l'épanouissement de ses membres. Ici, Louis propose une lecture où la nécessité empêcherait le désir de prendre place, alors que ce dernier peut amener de la créativité dans l'organisation, même si cela prend une forme non-productive.

- *« Après il faut voir aussi pas le contenu de l'outil en lui-même, mais la manière dont on peut s'en emparer, dont il est mis à disposition. Moi je trouve que le protocole bar, au-delà de son contenu qui est aidant, il est surtout situé et affiché à un endroit stratégique ce qui fait qu'on peut s'appuyer dessus si on le veut ».* Yves page 10. *« ces protocoles, ils restent comme référence. Alors peut-être que ce travail de tchatte il se fait plus pendant les réunions de permanents, mais je vois quand on fait la réunion d'équipe et qu'on fait le point sur la*

semaine précédente on s'appuie aussi sur les protocoles et sur le fait qu'ils ont été respectés ou pas pour expliquer en partie la réussite, ou pas, d'une soirée ». Louis, page 10.

- Ici nous revenons sur la question des protocoles « bar » réalisés par Martin qui considère qu'ils ne sont pas saisis par le collectif. Yves et Louis considèrent qu'ils ont une utilité, celle de faire référence. Qu'ils permettent de s'appuyer dessus tant dans la pratique que pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné. Ces protocoles sont donc plus étayant pour le collectif que source d'uniformisation et normalisation des pratiques collectives.
- *« Moi j'ai l'impression dont on se met beaucoup d'objectifs un peu inatteignables, de façons dont on devrait s'organiser un peu utopiques mais dont au fond on n'y arrive pas vraiment »*. Thibault, page 10.
 - Les échanges font relever à l'animateur une tendance forte dans les associations comme la Dar Lamifa : c'est l'écart existant entre l'utopie et les pratiques idéales d'un côté et le réel et les pratiques formelles d'un autre.
- *« dans le "on ne fait pas ce qu'on dit", il y a peut-être le truc d'une crainte que ça se verrouille une fois qu'on s'est dit un fonctionnement. Il faut laisser de la liberté.. »*. Louis, page 10.
 - Ici Louis relève que les valeurs libertaires (qui peuvent s'articuler avec l'autogestion) empêchent parfois de fixer un type de fonctionnement de peur d'y perdre sa liberté, son autonomie.
- *« Et tu vois même si les protocoles bar [...] ça a tendance à verrouiller le truc, on se rend compte que même sans ça ; ça fonctionne la Dar. Il y a tout un côté spontané, affinitaire, famille, qui fait que chacun fait un peu à sa sauce quoi »*. Martin, page 11
 - Martin met en lumière une dualité entre d'un côté le fonctionnement organique, spontané, basé sur l'affinitaire (pouvant être vécu comme insécurisant et imprévisible) de la Dar Lamifa et, d'un autre côté, un fonctionnement plus mécanique et uniformisé qui fixe les pratiques et rend plus clair le fonctionnement.
- *« le laxisme ici n'est pas obligatoirement quelque chose de négatif. Ça vient dire qu'on se fait confiance, qu'on fait confiance au public et qu'on lâche prise. Et au final c'est vrai que jusqu'à présent ça se passe plutôt bien.. Mais du coup ça, ça demande une énergie*

particulière pour avancer ». Martin, page 11

- Martin soulève une nouvelle dialectique entre la dimension affinitaire du lieu et la souplesse de l'organisation et des pratiques qui la caractérise d'une part, et la rigueur et la rigidité qui ressort de documents qui viendrait fixer une organisation ou des pratiques d'autre part.
 - De plus, Martin relève que si cela fonctionne relativement bien dans ce mouvement spontané, on le doit à la confiance, fondatrice des liens entre les membres du collectif. Cette confiance, prégnante dans les liens entre les membres, induit que très souvent le collectif n'a pas besoin de se reporter à la règle pour valider la pratique de ses membres qui sont légitimes "pour faire" à leur manière.
- *« en fonction du climat, du contexte ou de l'ambiance ben d'un coup c'est les règles qui doivent reprendre le dessus parce qu'on est dans une période où les gens en ont besoin. Et parfois le contexte est plus serein, il s'assouplit. et c'est très bien que les gens se permettent des libertés par rapport aux règles »*. Louis, page 11
 - Dans la continuité Louis rapproche la question du respect des règles avec le besoin qu'en éprouve à certains moments le collectif, notamment en fonction de la dynamique que traverse l'institution. Cette malléabilité du cadre et cette variation dans le fait que les membres du collectif s'y réfèrent nous amènent tout de même à observer la nécessité malgré tout d'avoir des règles (même si elles sont non-exclusives et non-contraignantes) pour pouvoir s'y adosser quand le groupe en a besoin.

Pour compléter cette analyse nous allons tenter de la soumettre à une grille de lecture issue de l'éducation populaire. Nous l'avons vu, l'entraînement mental est un dispositif étroitement lié à cette culture et les intentions qui sont associées à l'entraînement mental connaissent une promiscuité à celles traversant l'éducation populaire. Si cette dernière est par définition indéfinissable, nous pouvons tenter de la borner dans sa facette dynamique, dans les missions que l'éducation populaire s'assigne et transférer ces points de repères à notre analyse.

Conscientisation :

Fernand Pelloutier, initiateur des Bourses de Travail, disait "Ce qui manque à l'ouvrier, c'est la science de son malheur". La première mission de l'éducation populaire est donc la conscientisation. La conscience de nos aliénations, de ce qui nous empêche. L'entraînement mental, par sa capacité à

faire cohabiter différents regards, par son questionnement des rapports sociaux en vigueur, a cette fonction de faciliter les processus de conscientisation. En se confrontant à l'Autre, proche mais différent, en conflictualisant la pluralité des regards, ce dispositif permet de prendre conscience de tout ce qui nous freine dans notre aventure collective. Comme le dit Paulo Freire, fondateur du théâtre de l'opprimé, l'éducation populaire comme l'entraînement mental doit permettre à ce que *"les Hommes s'éduquent ensemble, par l'intermédiaire du monde"*²⁹.

L'émancipation :

La seconde mission de l'éducation populaire est l'émancipation qui consiste à se sortir, aussi modestement soient-ils, des assujettissements auxquels nous sommes confrontés, à ne plus être assignés à des places prédéfinies par la structure des rapports sociaux. Emancipation individuelle, émancipation plurielle et collective, là-aussi, l'entraînement mental permet cette possibilité d'émancipation, de par son dispositif permettant en théorie à chaque participant de s'émanciper de sa place dans les rapports sociaux le temps d'un atelier qui redistribue les rôles et s'engage à ce que chaque parole puisse être légitime. La place laissée à la subjectivité, l'attention à la parole de l'Autre permis par l'entraînement mental n'empêche pas pour autant que ces points de vue soient conflictualisés. Mais s'ils doivent l'être, la vigilance quant aux effets de pouvoir s'exerçant dans le groupe de participants, doit demeurer.

D'autre part l'entraînement mental, grâce à son dispositif, permet la conscientisation individuelle et groupale de certains freins : ce travail du groupe va s'opérer dans la partie de l'artifice abordant "les causes des problèmes" repérées dans la situation. Ils vont ensuite être traités dans la partie "pistes de solutions", partie qui va permettre d'imaginer au regard de la situation donnée, comment il est possible de s'émanciper des phénomènes que le groupe vient de conscientiser.

La puissance d'agir :

La troisième mission de l'éducation populaire est l'augmentation de la "puissance d'agir", c'est à dire la capacité pour un groupe ou pour un individu de passer du "pouvoir sur" au "pouvoir de". Pouvoir transformer la situation insatisfaisante par la puissance d'agir du collectif, c'est bien ce que propose l'entraînement mental. Et cette puissance d'agir ne peut se déployer qu'en rendant visibles les différents points de vue (notamment ceux les plus "opprimés"), en les mettant en dialogue et en conflit pour parvenir à des engagements communs. Nous le voyons, c'est exactement le chemin que propose de prendre l'entraînement mental. Par ailleurs, nous pouvons supposer que la dimension expérientielle de ce dispositif permet au groupe de vivre cette augmentation de la puissance d'agir,

²⁹"La pédagogie des opprimés" de Paulo Freire, 1970, p.80

fort de ce qu'il vient de vivre et partager, des divergences qu'il a fertilisées tout au long de la séance afin de mieux coopérer au final.

Transformation sociale et politique :

Enfin, la quatrième et dernière mission que s'assigne l'éducation populaire est la "la transformation sociale et politique". Cette transformation suppose qu'elle soit faite par et pour des sujets émancipés, ou en voie d'émancipation, qui mobilisent leur puissance d'agir afin de "faire l'Histoire". Si nous ne pouvons pas affirmer que l'entraînement mental est une transformation sociale, il amène toutefois dans son processus, ses participants à vivre (à une échelle micro) ces mêmes mouvements de transformation. Et nous pouvons logiquement penser que si transformation sociale il y a, ce dispositif aura au moins permis de s'y entraîner.

En conclusion de cette partie nous aimerions mettre en lumière la principale limite que nous avons repérée au cours de notre analyse. Nous pensons que cette analyse est une première esquisse du travail pouvant être mis en œuvre avec cette matière. Toutefois, même poussée, une analyse du contenu d'un tel dispositif ne rendra jamais complètement compte de toute la dimension expérientielle de l'entraînement mental.

Nous pensons qu'en grande partie, ce qui va influencer dans la dynamique du groupe et par rebond, sur le processus global, se joue effectivement dans le fait de tout simplement vivre cette expérience ensemble. Ainsi même si une petite partie de ce qui a été échangé sera actualisée par les membres du groupe et va infuser dans le collectif, les paroles qui ont circulé pendant ce temps vont pour la plupart être oubliées. Les participants seront davantage imprégnés de l'ambiance, de la qualité du lien, du plaisir d'avoir vécu ce moment et d'avoir partagé un "gai savoir" même si celui-ci n'est plus trop précis. Cela rejoint donc la limite principale de notre analyse: elle se rapproche plus d'un modèle fonctionnaliste que d'un modèle culturaliste correspondant davantage à l'entraînement mental.

Nous reconnaissons pourtant, et nous avons essayé de le montrer tout au long de cette partie, qu'un tel dispositif remplit un certain nombre de fonctions pouvant être mises au service d'un processus en cours ou de la dynamique d'un groupe. Mais les configurations spécifiques de rapports humains que peuvent enclencher certains dispositifs ne valent pas grand-chose si elles ne baignent pas dans un questionnement éthique. Si les finalités de nos mises en liens pour créer une association, comme pour participer à un entraînement mental, ne sont pas questionnées, alors à quoi bon s'associer, faire des choix ou réfléchir ensemble ?

Nous pensons donc que, si notre analyse a pu faire ressortir certaines fonctions de l'entraînement mental, elle n'a pas permis de donner à voir les valeurs que ce dispositif met en jeu. La restitution de la séance, en annexe, met sans doute plus en lumière ces valeurs qui imprègnent l'investissement de chacun des participants, dans cette séance et à la Dar Lamifa.

Nous aurons bien du mal à faire preuve de justesse à cet endroit. Mais après avoir essayé de baliser le "territoire d'opérations" de l'entraînement mental dans le processus et le groupe, il serait donc sans doute aussi riche de s'aventurer dans la "carte du tendre" de ce même dispositif.

Conclusion

*« Le dissensus est cette formidable force de compression
sur le gaz des divergences individuelles Loin de couper
le lien social, il l'intensifie.
Il resserre les liens tout en les tendant.
Il accroît le seuil de tolérance à l'étrange et l'étranger
Il fait de de l'originalité une valeur et non plus un défaut. »*
Alain Damasio, Le Dehors de toute chose.

Depuis un demi-siècle le secteur associatif s'est adossé à l'Etat ou au Marché pour structurer son développement. La profonde transformation de ces deux acteurs de la vie sociale et économique a eu des répercussions dans toute la société, dont le monde associatif. L'économie sociale et solidaire en tant que secteur s'est, elle, structurée en intégrant en son sein ce nouvel environnement, notamment à travers le courant de l'entrepreneuriat social qui véhicule avec lui les valeurs et les méthodes issues de l'économie marchande capitalisée. Ce secteur de l'ESS - près de 10% du PIB de la France - s'est pourtant construit des structures juridiques, des valeurs ou des discours qui auraient pu laisser imaginer la possibilité de "travailler autrement". Mais nous le voyons à travers la Dar Lamifa, l'intégration progressive des associations ou des coopératives dans le Marché ou dans un Etat devenu gestionnaire ne peut plus laisser croire que les seules structures juridiques, dont se sont dotées ces entreprises sociales, peuvent encore les protéger du "nouvel esprit du capitalisme". Et s'il nous semble que nous sommes encore loin d'une "autre économie", c'est pourtant encore au sein de ces associations qu'il est possible d'expérimenter "d'autres rapports à l'économie", souvent à des échelles de quartier, de groupes de personnes ou de petits réseaux. Ce qui se joue dans les associations comme la Dar Lamifa, c'est la réactualisation d'un questionnement traversant la société depuis des siècles, à savoir les modalités qui relient ou délient l'économie au politique. Notre mémoire s'inscrit dans ce questionnement en le mettant en lumière, au travers des deux notions que nous avons explorées, la *gestion* et le *collectif*.

La gestion, et à travers elle l'idéologie gestionnaire et ses logiques, est devenue la forme dominante sous laquelle se travestit l'économie marchande capitalisée pour mieux se répandre dans toute la société. Depuis quarante ans, elle diffuse son langage, ses représentations et ses dispositifs de contrôle, tendant à devenir hégémoniques au sein d'un monde qui ressemble de plus en plus à une société de marché. Ce nouveau rapport au monde nous oblige à reconfigurer notre critique et nos manières de lutter ensemble, de faire front et de s'organiser collectivement.

Le collectif, qu'il prenne la forme d'une coopérative, d'une association ou d'un mouvement social, est encore un "lieu" où l'on peut mettre en jeu le fait politique. Dans nos manières de nous lier, de nous organiser, de faire valoir la valeur de l'usage et de la coopération, c'est un autre rapport au monde économique et social qui peut tenter de s'expérimenter dans nos quotidiens. Ces collectifs ne sont heureusement pas perméables au monde qui les entoure, et ils sont ainsi confrontés tous les jours à une altérité qui les fait grandir et à une réalité qui les contraint. Si le moteur de l'économie marchande capitalisée est bien la recherche de la maximisation du profit, cette dernière n'a pas encore englouti l'ESS. Les collectifs de personnes qui animent et qui sont animés par ce secteur continuent malgré tout de mettre en jeu la démocratie en leur sein. Mais ce jeu là devient de plus en plus compliqué dans un monde où l'économique se désencastre chaque jour un peu plus du politique. Et les acteurs qui font l'ESS se retrouvent désormais plus happés par la gestion à flux tendus de leur activité que par les questionnements politiques qu'ouvrent toute œuvre posée collectivement.

Pourtant, nous l'avons vu dans cet écrit, il reste encore des interstices à explorer pour l'ESS et les associations. Des façons d'inventer de nouvelles manières de combiner les antagonismes la composant pour que ces derniers deviennent une force motrice et éthique qui porte le collectif et celles et ceux qui la composent. Il serait vain de vouloir trouver le moyen, l'outil, la nouvelle organisation qui permet de faire dialoguer cette dialectique entre "militier et gérer", entre "idéal autogestionnaire et idéologie gestionnaire".

La course à "l'innovation sociale", à laquelle nous sommes enjoins de participer, nous paraît à ce titre révélateur de la croyance qu'un savoir, un savoir-faire technique vont venir changer le cours des choses. A nos yeux la transformation se fera dans les collectifs, de manière diffuse et sans grande invention, technique ou technologique. S'il nous faut nous donner un cap, alors nous le nommerons « novation », défini par René Barbier comme « *une invention dont la puissance symbolique est telle qu'elle bouleverse totalement l'ordre du système dans lequel elle s'inscrit. Sous cet angle, la novation est marginalisée et marginalisante. Elle subit la pression constante des tenants du système dominant pour la réduire ou l'éliminer, le cas échéant. Néanmoins la force interne de la novation*

conduit, tôt ou tard, à imposer un autre système logique de compréhension du monde et de l'action »³⁰. Cette novation peut s'imaginer à travers la fertilisation de tous ces autres rapports à l'économique et au politique qui sont expérimentés au quotidien par des collectifs.

L'éducation populaire contient tous ces questionnements en son monde. Elle est traversée depuis sa naissance par ces contradictions et ces interrogations. Depuis peu, elle vit dans son corps cette dialectique qui la met à mal. Aujourd'hui l'éducation populaire se réactualise en revenant à ce qui l'a fait naître : le souci politique, la réflexion sur les Hommes et leur art de faire ensemble, de résister et de construire collectivement. L'éducation populaire porte potentiellement en elle des processus novateurs de transformation sociale et politique.

L'entraînement mental, que nous avons expérimenté et analysé, nous indique que ce dispositif amène le collectif dans de telles configurations que l'intelligence du groupe se voit transfigurée. Mais ce processus transformateur n'est rien s'il n'est pas pensé, s'il ne s'inclue pas dans une réflexion sur les modalités de son usage. Il serait ainsi tentant de se servir des outils d'éducation populaire dans tout processus afin que ce dernier gagne en éthique et en réflexion politique. Mais coupés de leur contexte et des enjeux qu'il va mettre en lumière, ces dispositifs perdent alors de leur puissance transformatrice pour devenir un instrument orthopédique à l'usage de celui qui en connaît les rouages. La novation n'a pas de sens si elle n'est pas précédée de l'intention. Le geste ne devient intelligible que si le sens le précède et l'accompagne.

C'est ce que nous avons essayé de montrer tout au long de ce mémoire. Les outils et les dispositifs d'éducation populaire sont sans doute des moyens pertinents pour mettre au travail la dialectique motrice et souvent destructrice de l'idéologie gestionnaire et de l'idéal autogestionnaire en cours dans de nombreuses associations. Ces outils sont imprégnés d'années de réflexion, de certitudes et de doutes politiques traversant et continuant de traverser l'éducation populaire. Mais comme tout outil, au-delà du sens qu'il contient c'est surtout le sens que nous lui donnons, l'intention que nous y mettons qui vont influencer sur sa trajectoire et son impact.

Le fantasme d'un outil venant opérer tel un froid bistouri de chirurgien qui rogne cliniquement les imperfections de l'épiderme, peut s'avérer dangereux pour ceux maniant l'outil comme pour ceux qui en subissent les effets. Les dispositifs et outils qui viennent opérer sur les collectifs ne sont pas infallibles, leurs effets restent difficilement prévisibles, et c'est tant mieux. L'éducation populaire et ses dispositifs ne se mesurent pas comme se mesure l'augmentation d'un capital donné. La combinaison des forces humaines, qu'un dispositif comme l'entraînement mental agence, ne se

30 <https://www.palme-asso.eu/noveos>

réduit pas à un calcul de la somme des individus la composant. La "qualité" du processus déclenchée par un tel dispositif ne se juge pas au respect des étapes de la méthodologie qui le soutient. L'entraînement mental comme l'éducation populaire ou d'autres dispositifs ne peut et ne doit pas passer sous les fourches caudines de l'évaluation instrumentale. L'entraînement mental, tout comme le collectif, se vit, s'expérimente, désarçonne et fait effraction dans nos habitudes.

C'est par le fait de vivre les choses que l'on peut émettre un jugement. C'est lorsqu'il a traversé nos corps que nous connaissons et pouvons nommer les effets d'un tel dispositif. Et c'est avec une parole faisant appel au "sensible" que nous pourrions remettre du sens dans ce que nous avons vécu en commun. L'éducation populaire et politique ouvre à cette dimension du sensible. Elle s'appuie sur la culture, sur le récit de vie ou encore sur le théâtre pour redonner du sens politique à nos trajectoires de vie.

La crise est là, elle nous guette et nous menace tous les jours. Nous sommes gouvernés par les crises et ses conséquences, craignant fébrilement que demain soit annulé. Alors que nous reste-il si ce n'est agir en conséquence, si, là est notre seul horizon ?

Forcer les portes du présent. Expérimenter, tâtonner, se rater, essayer de nouveau pour rater mieux. Jouer avec la palette des rapports possibles et saisir ceux qui conviennent le mieux au collectif. Se lover dans ce qui nous donne de la puissance d'agir ensemble. Bâtir et vaincre. Perdre le plus souvent, mais se relever toujours. Écouter nos corps et nos sens. Cheminer ensemble et poser des jalons pour celles et ceux qui suivront. Suivre les empreintes de nos prédécesseurs, trouver une bifurcation et prendre des chemins de traverse. Se perdre pour mieux se retrouver. Conter l'histoire de ces voyages et les écrire pour en garder trace. Vivre, donc. S'y atteler. Aujourd'hui et maintenant.

Bibliographie

"*À nos amis*" du Comité Invisible ; éd. La Fabrique

"*Autogestion : la dernière utopie ?*" sous la direction de Franck Georgi ; éd. La Sorbonne

"*Coopération et éducation populaire.*" sous la direction de Patricia Loncle ; éd. L'Harmattan

"*Créateurs d'utopies. Démocratie, Autogestion, Économie sociale et solidaire.*" de Pierre Thomé ; éd. Yves Michel

"*Le Dehors de toute chose*" d'Alain Damasio ; éd. La Volte

"*Le droit à la ville*" de Henri Lefebvre ; éd. Anthropos

"*Dictionnaire des dominations*" du Collectif Manouchian ; éd. Syllepse

"*Dictionnaire de l'autre économie.*" sous la direction de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani éd. Desclée De Brouwer

"*Dictionnaire de psychologie*" sous la direction de Roland Doron et Françoise Parot ; éd. Quadrige

"*Éducation populaire et pouvoir d'agir.*" de Christian Maurel ; éd. L'Harmattan

"*Éducation populaire au tournant du 21ème siècle.*" de Francis Lebon ; éd. Du Croquant

"*ESS : De l'utopie aux pratiques.*" de Mathieu Hély ; éd. La Dispute

"*Frankenstein pédagogue*" de Philippe Meyrieu:éd. ESF

"*Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les association éducatives*" de François Rousseau ; Recma numéro 286

"*La gestion des associations.*" de Corinne Vercher-Chaptal, Julien Bernet, Olivier Maurel et Philippe Eynaud ; éd. Erès

"*Gouverner par les instruments.*" de Patrick Le Galès et Pierre Lascoumes ; éd. Les Presses

"*Jeux et réalités.*" de D. W. Winnicott ; éd. Folio

"*Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives.*" de David Vercauteren ; éd. Les prairies ordinaires

"*Le nouvel esprit du capitalisme.*" de Ève Chiapello et Luc Boltanski ; Gallimard

"*La participation*" de la SCOP Le Pavé ; éd. Le Pavé

"*La pédagogie des opprimés*" de Paulo Freire ; éd. Maspéro

"*Penser vient de l'inconscient. Psychanalyse et entraînement mental.*" de Charlotte Herfray ; éd. Erès

"*Politique de l'association*" de Jean-Louis Laville ; éd. Seuil

"*Un singulier pluriel.*" de René Kaës ; éd. Dunod

"*La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral.*" de Vincent de Gaulejac ; éd. Seuil

"*Le sujet social : étude de psychologie sociale clinique.*" de Jacqueline Barus-Michel ; éd. Dunod

"*Les théories psychanalytiques du groupe.*" de René Kaës ; éd. Que sais-je ?

"*La tyrannie de l'absence de structure.*" de Jo Freeman ; éd. Iosk

"*Vocabulaire de psychosociologie*" sous la direction de Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez, André Levy ; éd. Erès

Table des matières

Avant-propos	1
Introduction	2
I- Références théoriques et articulations avec les enjeux de terrain	7
1- Préoccupations gestionnaires et idéal d'autogestion : des perspectives en tension.....	8
• A- Gestion formelle et idéologie gestionnaire : place et effets au sein de la Dar Lamifa.....	12
◦ a- Formes et effets de la gestion privée ou formelle.....	12
◦ b- La gestion formelle sur la Dar Lamifa : une réalité nécessaire dans la gestion du lieu ?.....	13
◦ c- L'imprégnation de l'idéologie gestionnaire et de ses logiques.....	16
◦ d- Idéologie gestionnaire : une construction "en contre" à la Dar Lamifa et une crainte dans la représentation de ses membres.....	17
◦ e- Idéologie et logiques gestionnaires : interdit d'entrer dans les associations alternatives ?.....	19
• B- L'autogestion comme utopie et système de valeurs : entre mythe et réalité.....	21
◦ a- Première approche du système de valeurs de l'autogestion.....	21
◦ b- Autogestion, ESS et éducation populaire : filiations multiples.....	23
◦ c- Autogestion et démocratie participative : complémentarités et limites.....	25
◦ d- Des formes d'autogestion à la Dar Lamifa : entre utopie et réalités.....	27
• C- Conflictualisation de la dialectique à travers la notion de gestion plurielle.....	30
◦ a- Premières approches de la gestion plurielle.....	30
◦ b- Une gestion plurielle pour gérer différents "mondes économiques" sur la Dar Lamifa.....	33
◦ c- La gestion plurielle comme liant entre projet, organisation et actions.....	35
◦ d- La gestion plurielle comme moyen de mettre en œuvre une gestion collective de la programmation ponctuelle à la Dar Lamifa.....	38

2- Structuration institutionnelle et processus collectif : ces parts qui nous échappent.....	41
• A- La structuration institutionnelle de la Dar au delà son organisation formelle.....	45
◦ a- L'extériorité et l'antériorité : des facettes multiples et parfois antagonistes.....	45
◦ b- Le formel et l'interne : face à la complexité, du spontané étayé et du commun.....	48
◦ c- Le manifeste informel : Dar Lamifa ou la maison de l'autre famille.....	52
◦ d- L'arrière plan : incertitudes à tout les étages.....	54
◦ e- L'implicite : de la diversité convergente.....	56
◦ f- Niveau inconscient : passage du petit groupe au collectif institutionnel ?.....	57
• B- Accompagner le cheminement du groupe sur la route d'une gestion plurielle.....	59
◦ a- Premières approches d'un processus en cours.....	59
◦ b- Métaphore de l'espace et de l'objet transitionnel pour penser le processus.....	61
◦ c- Ce qui enveloppe le processus collectif à la Dar Lamifa.....	64
◦ d- Ce qui modifie et étaye la trajectoire du groupe et influe sur sa dynamique dans le processus.....	67
◦ e- Présentation d'un dispositif d'éducation populaire introduit dans le processus : l'Entraînement Mental.....	72

II- Méthodologie de recherche, dispositif expérimental, résultats et analyses.....75

1- Méthodologie de recherche et modalités de collecte d'informations.....	75
• A- Le protocole et la méthodologie de recherche.....	75
◦ a- Le protocole de recherche.....	75
◦ b- La méthodologie de recherche.....	75
• B- Les modalités de collecte d'informations.....	76
◦ a- Le carnet de bord.....	76
◦ b- La recherche documentaire.....	76

○ c- Les entretiens.....	77
○ d- L'entraînement mental.....	78
○ e- Le questionnaire.....	78
2- Enjeux et modalités d'introduction de l'Entraînement Mental dans le processus.....	80
• A- Le contexte et les enjeux entourant l'introduction du dispositif.....	80
○ a- Le dispositif de l'entraînement mental : une étape dans un processus global.....	80
○ b- Contexte de la préparation de l'entraînement mental à la Dar Lamifa.....	81
• B- Les modalités d'introduction de l'entraînement mental et son déroulement.....	82
○ a- L'intention du dispositif.....	82
○ b- Les personnes animatrices et les personnes présentes.....	83
○ c- Le dispositif de l'Entraînement Mental et de sa captation à la Dar Lamifa.....	84
○ d- Le déroulement de l'Entraînement Mental.....	85
3- Analyse des effets et des résultats du dispositif expérimental.....	87
• A- Analyse du dispositif expérimental et de sa place.....	87
○ a- Le dispositif incarné : effets différenciés.....	87
○ b- L'entraînement mental au sein du processus : une place spécifique.....	90
• B- Analyse des artifices et de leurs effets dans le groupe.....	92
○ a- Plusieurs artifices pour un même dispositif.....	92
○ b- Effets des artifices sur le groupe.....	93
○ c- Résultats réels dans le groupe pour un dispositif artificiel : analyse des échanges de l'entraînement mental.....	96
Conclusion.....	107
Bibliographie	
Table des matières	
Tableau des annexes	
Annexes	

Table des annexes

Annexe 1 : Organigramme Dar Lamifa

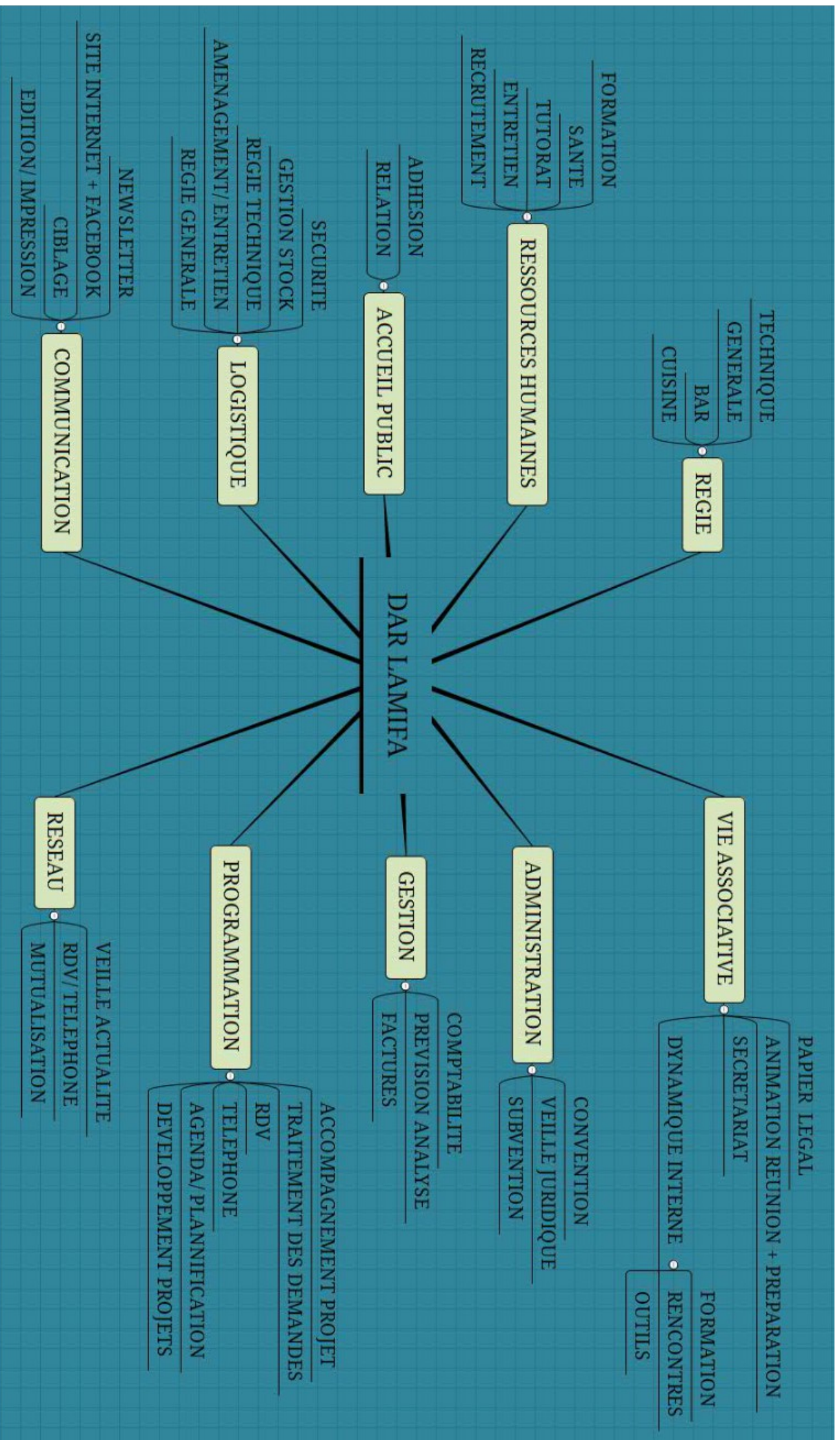
Annexe 2 : Retranscription entretien

Annexe 3 : Texte origine Dar Lamifa

Annexe 4 : Texte origine Dar Lamifa (2)

Annexe 5 : Entraînement mental

Annexe 6 : Retour questionnaire entraînement mental



Le 26/06/2017

Entretien avec B.W,
membre du CA depuis deux mois.

Peux-tu expliquer comment tu as rencontré la Dar ?

Par deux trucs différents. Je connaissais A. (*membre du CA*) qui me parlait souvent du lieu. Et puis un soir je suis passé avec des copains. Et en fait quand je suis arrivé c'est un endroit où je me suis de suite senti très bien. Je pense que ça a beaucoup à voir avec la salle qui est chaleureuse avec son vieux parquet, la structure en bois, le bar. Qu'il y ai un endroit confiné puis que ça ouvre sur la grande scène. Je me suis dit que j'aimerais bien être bénévole ici ou travailler même.

Alors pour toi la gestion, c'est quoi ?

Pour moi c'est l'organisation globale, la coordination. C'est hyper large. A la Dar ça me semble assez segmenté, il y a la gestion du bar, la gestion de la cuisine, la gestion globale. C'est « Qu'est-ce qu'on fait ici, comment ça se passe, de quoi on à besoin, qu'est-ce qu'on programme ? ».

Ca te renvoie quoi ce terme de « gestion » ?

C'est marrant c'est un mot que j'aimais pas trop. Il y a un truc austère dans la gestion. Et pourtant faire partie du CA ça me faisait peur avec tout ce truc de gestion, mais finalement c'est assez agréable d'avoir une vision d'ensemble. Mais la gestion ça m'évoque quelque chose de compliqué et pas obligatoirement fun, mais aussi un truc qui te dit que c'est là que tu t'engages vraiment. Quand t'es dans la gestion tu fais partie du truc, tu comprend mieux les filons et tu participes vraiment à la vie du lieu.

Est-ce que tu as l'impression d'avoir déjà fait de la gestion dans tes expériences personnelles ou professionnelles ?

Oui, gestion de projet. Lors de mon service civique au Centre Social de Frais Vallon. Parfois il n'y avait personne pour s'occuper d'un projet donc je m'en occupais. Je passais les coups de fils qu'il fallait passer, je rencontrais des personnes, je m'occupais de trouver des possibilités de financement. Mais je sais pas si c'est vraiment de la gestion ça.. Cela consistait à contacter des compagnies de transport pour le déplacement, voir avec les plannings si cela colle pour tout le monde, appeler le public qui participe à l'action, rappeler les organisateurs pour leur dire que finalement on est 8 et pas 14, tout ces trucs là et voir aussi si il faut faire de la com'. Ca ça m'a plu par exemple. D'avoir une gestion vraiment complète, de voir un peu tout les travers du projet.

Je pense que je l'ai déjà fait avant mais sans le savoir vraiment que je faisais de la gestion. C'est peut-être une digression mais j'ai une pote qui est cadre pour *Boursin* à Paris. La dernière fois elle est descendu pour une semaine chez moi à Marseille et je l'ai vu faire du télé-travail. Et j'ai eu l'impression qu'elle brassait du vent : elle passait des coups de fils pour expliquer ce qu'était le produit, pour savoir si ça marche. Elle appelle les américains pour leur demander si tel mot ou tel autre "marche" au niveau com', elle appelle les belges pour savoir un jeu concours pour savoir si il faut mettre le terme "jeu" ou "offre", puis elle répond à des mails. Et moi quand je suis arrivé à Frais Vallon c'était un peu la même chose et quand je faisais des trucs comme ça j'avais l'impression d'avoir rien fait de ma journée. J'étais un peu dans un truc de culpabilité où je me baladais dans les bureaux, je passais des coups de fils. Au début il n'y a rien de concret, tu vas voir les gens, tu discutes, tu demandes leur avis. Et ça pour moi c'était pas du taf à la base. Et maintenant en venant au CA de la Dar, en faisant des comptes-rendus je me rend compte que ça a un impact, que c'est vraiment du taf qui sert au fonctionnement, qu'en fait c'est concret même si cela ne débouche pas sur une production matérielle.

Et puis quand il n'y a pas de gestion.. J'ai eu l'occasion au Centre Social de Frais Vallon, de voir débarquer une association où il n'y avait eu aucun travail avec eux en amont et ça a fait un flop. Si on avait bien géré ce truc, on aurait fait une réunion avec les jeunes avant l'arrivée de cette asso, où l'on aurait expliqué ce qu'on allait faire, pourquoi on le fait, expliquer les dossier de financement.. Et on l'a pas fait et ça a pas marché. Et là je me rend compte que c'est important de préparer et d'accompagner un projet et ça c'est une forme de gestion pour moi.

Et toi à la Dar, comment tu envisages la gestion qui s'y déploie, ses formes ?

A un moment je trouvais ça bordélique et compliqué notamment parce qu'on est beaucoup. Au début j'avais du mal avec la prétendue "*horizontalité*" du lieu. Je sais pas qui me l'a sorti ce truc "d'horizontalité" et j'y croyais pas. On a tous notre mot à dire et en même temps je me suis rendu compte que ce truc là c'était compliqué. Quand tu arrives dans une asso t'as pas le même regard que quelqu'un qui est là depuis longtemps. Et en vrai tes paroles ne valent pas le même poids d'une personne à l'autre. Et puis il y a tout ce qui est affinitaire et à la Dar c'est très important et incroyable cette dimension là et c'est sûrement ce qui rend ce lieu chaleureux quand tu vois les rapports forts entre le noyau de personnes qui est présent dans le lieu. Et en même temps du coup la gestion en devient moins clair, mais ça vient de pleins de chose et notamment de cette prétendu "*horizontalité*" qui s'adosse sur ces rapports affinitaires. Mais cela entraîne une peur dans l'équipe de la Dar de dire qu'il y a une hiérarchie, comme si les rapports hiérarchiques c'était forcément bidon. Parce que malgré tout on est pas des chefs d'entreprises et on s'entend bien. Et c'est parce qu'il y a une personne ou un groupe de personnes qui prend une décision à la fin que c'est grave.

En même temps c'est ma première expérience comme ça, où on met tout sur la table et on en discute. A la Dar j'ai eu une expérience super désagréable lors d'un CA où je me suis senti mal, où je me suis dit "qu'est-ce que je fous là, est-ce que ça m'intéresse vraiment, je comprend pas tout..". Ça parlait du loyer, des proprios, des keufs, de certains points finances que je comprend pas forcément. Et ça m'a mis un coup de me dire qu'on était tous là pour discuter mais qu'en fait là, ça marchait pas. Et pas que moi hein ! Parce qu'il y a d'autre personnes qui parlent moins ou qui ont moins une grande gueule. Et leur avis passe à la trappe parce qu'il parlent moins fort alors que leur paroles étaient intéressante. Par contre plus tard j'ai vécu une expérience très positive, c'était lors du dernier séminaire et là ça a bien marché. Mais je pense que c'est aussi parce qu'on avait du temps, qu'on a pris le temps de bouffer ensemble avant, de se dire les choses et il y avait moins de tensions. Et j'ai sentis que même si ça tournait en rond, puisque E. (*salarié de la Dar*) a fait une conclusion qui était la même chose que son introduction, c'était bien. Mais ça c'est aussi une de mes peurs d'ailleurs, de parler et parler et puis rien. Mais là j'ai senti qu'il y avait quelque chose de naissant, une nouvelle forme de gestion plus collective.

Par ailleurs la gestion pour moi à la Dar cela concerne le bar, la cuisine. Au bar je me sens plus une petite main, ça me le fait moins en cuisine. Mais je ne considère pas que ces temps là soient de la gestion. Par contre arriver dans la cuisine et voir que c'est le bordel parce que d'autres assos l'ont utilisé et ne l'ont pas nettoyé je considère que là c'est un manque de gestion. Au delà des tâches dans

la cuisine, il y a aussi tout ce truc de préparation qui est très important. Et puis il y a tout un truc que moi je fais pas trop mais je sais que K. (*en service civique à la Dar sur le poste de la cuisine*) s'en occupe, qui concerne l'achat des courses, le choix du menu, du format (sandwich ou assiettes) selon le type de soirée. Tout ça c'est intéressant ! C'est faire le "squelette" de la soirée pour savoir ce qu'on va préparer pour que cela soit le plus pertinent possible. Et puis il y a un autre truc c'est vraiment la gestion de la cuisine avec les autres associations et collectifs à qui on prête la cuisine. Par rapport à ça avec K. nous allons essayer de faire un protocole et il faut faire des formations. Enfin c'est pas vraiment des formations mais des "visites guidées" qui permettent de responsabiliser tout le monde. Leur expliquer que la cuisine est comme ça et c'est pour rien qu'elle est comme ça. Et que si on doit prendre 45 minutes pour ranger la cuisine parce que cela n'a pas été fait par ceux qui étaient là avant, cela nous met dedans au niveau du temps.

Alors selon toi combien représente le Chiffre d'Affaire de la Dar sur une année ?

Aucune idée. En plus je l'ai déjà vu l'autre fois.. Attends le chiffre d'affaire c'est quoi déjà ? C'est pas les bénéfices non ? Combien de soirées par an on fait à la Dar ? Bon je dirais quelque chose comme 80.000 euros (*c'est proche de cela*). Et en bénéfices je sais pas je dirais 15.000 euros (*en réalité le bénéfice est de 1000 euros*).

Ca c'est marrant parce que toi ton poste de gestion est beaucoup plus dans les "chiffres" et ça c'est une autre dimension de la gestion qui me fait peur ! En même temps ça me fait peur mais je pense que si j'étais dedans ça me plairait et je prendrais du plaisir, parce que effectivement tu comprends plus de choses. C'est un coin que tu peux prendre pour comprendre le lieu et son fonctionnement et j'ai l'impression que c'est très important, voir la seule dimension de gestion qui compte dans le milieu de l'entreprise. Et c'est pour ça que la gestion d'une association d'éducation populaire comme la Dar est plus compliquée qu'ailleurs, parce que elle ne se réduit pas à cette gestion financière.

En fait tu me demandais si j'avais une expérience en gestion mais dans cette dimension là j'avais oublié le fait que je suis auto-entrepreneur et que là, j'en fais de la gestion financière. J'ai un bon exemple, on m'avait embauché pour travailler sur une exposition et malheureusement je suis tombé sur la feuille de financement. Donc je sais combien touche la personne pour ce projet là, soit 14.000 euros renouvelable une fois, tout ça pour payer tout les frais. Et au début la femme qui m'a proposé ça m'avait dit qu'elle pouvait dégager 6.000 euros pour moi. Sur ce projet je fais un peu tout, de la recherche d'archives pour alimenter le contenu, après j'ai des directives artistiques qui me guident quand même.. Ensuite je dois faire graphisme et comme j'ai envie que cela soit participatif, je dois

aussi faire des ateliers. Et je me disais déjà qu'avec 6.000 euros que c'était pas forcément possible que je fasse l'animation des ateliers. Et là je l'ai revu il y a deux semaines et la personne en charge du projet m'a dit que finalement mon budget était de 3.000 euros. Et là j'ai un problème de gestion parce que moi je m'étais déjà calé sur le temps que j'allais passer sur le graphisme, sur les archives et tout ça. Et vu qu'elle m'a coupé mon budget en deux et cette somme qui me reste représente tout le temps que j'ai passer sur les archives. En fait avec ce nouveau budget j'ai déjà passé tout le temps rémunéré sur la recherche des archives, parce que j'avais déjà commencer à travailler quand elle à revu ce budget, et donc là je suis coincé.. Et ça c'est dur, mais c'est aussi parce que j'ai pas vraiment d'expérience et que je ne sais pas comment rebondir à par en faisant du bénévolat parce que j'adore ce projet et ça m'emmerde de le laisser de le lâcher..

De cette expérience et de l'entretien de mi-parcours que j'ai effectué avec D. (*salarié de la Dar*), ainsi qu'avec la première réunion programmation collective que j'ai effectué, je me dis que la production d'outils de gestion est vachement importante car ça va permettre d'anticiper les choses, les imprévus, en s'appuyant sur les expériences déjà vécues. Toi tu propose d'avoir un regard sur les budgets globaux de l'association quand on envie de monter un projet à la Dar et c'est quelque chose à laquelle j'aurais pas du tout pensé. Cela permet d'avoir des exemples-types et d'avoir une vision sur l'impact que cela peut avoir sur l'association. Et c'est important d'avoir ce regard là aussi, cette dimension financière qu'entraîne toute aventure humaine. Par exemple quand on organise une grosse soirée festive à la Dar cela demande quand même une sacrée logistique en terme humain, tu mobilise les gens, tu organises les plannings.. Et si la soirée ne marche pas et qu'il n'y a personne, t'es quand même mobilisé, t'es là et c'est fatigant de rien faire et c'est chiant surtout.

Et toi si tu avais des idées pour une meilleure gestion de la Dar, ça seraient lesquelles ?

On parlait d'outils tout à l'heure et je pense que c'est important. Puis je pense qu'il faut travailler en petit groupe pour se sentir à l'aise pour porter un projet collectivement. Puis il faut du temps aussi pour que les choses prennent. Et justement être étayé par des outils pour guider notre action. Ne serait-ce qu'un carnet d'adresses hyper-fourni, avec tout le réseau que brasse la Dar il devrait être costaud.. Puis pour les nouvelles personnes qui arrivent à la Dar ça serait cool d'avoir une idée de ce que les gens y font, par exemple avec un espèce de trombinoscope détaillé. Pour la cuisine il y a le protocole mais il y aussi, le livre de recette et ça aussi ça peut-être un outil parce que on peut y mettre combien cela a coûté, si cela a marché, sur quel type de soirée on a servi ce repas et tout ça. Ce qui permet à ceux qui viennent derrière de ne pas repartir de zéro. Avec E. (*salarié de la Dar*) on

se disait que pour chaque projet qui commence à se monter, il faudrait une fiche ultra-détaillé avec pleins d'infos. Ce type de fiche est déjà existante pour l'organisation de soirées avec toutes les infos sur les horaires de la soirée, le groupe présent, les modalités d'accueil et pleins d'autre infos pour que tout le monde soit au courant. Vraiment avoir une espèce de base de données communes je pense que c'est important. On pourrait y mettre tout les CR, un document excell avec tout les numéros et des commentaires, des retours sur les partenariats et autres.

Dans la gestion collective je m'étais dit que c'était super important aussi de pouvoir échanger de place entre les pôles comme on le fait entre la cuisine et le bar, même si ce n'est pas obligatoire. On pourrait imaginer ça avec d'autre pôles de la Dar. Quand tu comprend le lieu dans sa globalité tu as forcément plus de facilités à participer à la gestion.

Donc pour toi, au delà du fait de réfléchir et discuter ensemble sur différentes dimensions, la gestion collective passe par le fait d'éprouver et d'expérimenter les différents espaces qui compose la Dar ?

Oui cela permet de mieux comprendre la réalité parce que tu la vis. Et puis si quelqu'un arrive et est toujours en cuisine, je me dis qu'il ne peut pas comprendre les moments de rush sur le bar et ce que cela demande en compétences. Alors en ce qui concerne les salariés c'est vachement important aussi. Par exemple E. (*salarié chargé de la programmation et des projets à la Dar*), j'imagine ce qu'il fait comme tâches parce qu'ils envoient souvent des comptes-rendus et que cela permet en plus de faire circuler des informations, de visibiliser sur quoi il passe du temps au quotidien. Mais par contre avec L. (*salarié chargé de la com' sur la Dar*) ou avec toi j'ai du mal à imaginer comment vous travaillez. Il faudrait qu'on ai des temps ensemble pour que vous nous expliquiez de quoi est fait une journée de travail pour vous.

Mais ça c'est peut-être une sorte de déformation dû à mes études. J'ai l'impression que pour comprendre vraiment quelque chose j'ai besoin de comprendre toute la structure pour pouvoir être pertinent. Parce que moi quand je suis arrivé j'avais plein d'idées, mais c'est pas suffisant. Les idées c'est pas compliqué de les avoir, mais il faut savoir prendre conscience dans quel lieu tu es, quelles sont ces missions de ce lieu et adapter ces idées.

Tout ça, ça fait penser à comment plus impliquer les bénévoles et moi la première réponse que j'avais, c'était de me dire que si je m'implique c'est d'abord pour pas laisser tomber les potes, pour

des raisons affinitaires. Mais c'est complètement autre chose de s'impliquer parce que tu fais partie de la gestion collective. Ne pas se sentir impliqué dans le lieu pour des raisons affectives mais bien parce que tu t'intéresse au projet et qu'on te laisse la place pour te l'approprier c'est super-important. Sinon ça peut pas tenir si on s'en tient qu'à la dimension affinitaire ! Parce que là tu fais changer des choses à ta petite échelle, en participant aux discussions. Et ça c'est hyper-appréciable et c'est encore autre chose que l'affectif. Moi quand je suis arrivé à la Dar, j'étais au bar ou à la cuisine pendant les soirées et je me suis dit que je ferais une soirée par semaine parce que j'avais du temps à ce moment là. Puis plus tard j'ai eu moins de temps et je n'ai pas pu être présente sur ce rythme là et là j'ai beaucoup culpabilisé parce que j'étais avant tout lié à la Dar par ce lien affectif. Mais maintenant que j'ai plus un regard CA, en fait c'est beaucoup moins dans l'instant et ponctuel mon engagement, je l'imagine plus à long terme et moins dans l'instantané. Tu as vraiment un regard sur un long terme et c'est agréable aussi. C'est pas parce que je ne suis pas sur la Dar pendant deux mois que je ne suis plus là, cela ne m'empêche pas de lire les CR et de pouvoir donner mon avis. Moi ça me fait du bien cette place..

Et après je repense un truc, je vais faire un dessin pour montrer comment pour moi comprendre la structure pour comprendre le sens. J'ai de l'anatomie en dessin et on m'a demandé de dessiner un autruche, un nandou une autruche d'Amérique du Sud. On me demandait à ce que cela soit dessinée et là j'en arrive à dessiner les pattes et je fais ça (*dessin 1*). Et là mon prof arrive et me dit que non ça c'est des jambes de flamant-rose. Alors je le refais et je dessine les pattes de cette manière cette fois là (*dessin 2*). Et là il me dit que non encore, que mon autruche va se péter la gueule ! Puis il m'explique que l'autruche est un des animaux qui court le plus vite et me dit que ce n'est pas pour rien. Et du coup ça m'a soûlé, donc je suis allé voir le squelette de l'animal. Et c'est incroyable parce que ces pattes elles sont comme ça (*dessin 3*), il y a des poils là et ce qu'on voit pas c'est que leur bassin est là, leur fémur on le voit pas, c'est intégré. Puis il y a leur tibia et leur pied et cheville qui est bien plus grand que l'humain. C'est pour ça qu'ils ont une puissance incroyable de course ! Et juste de comprendre ce truc, comment était leur squelette et fonctionnait leur anatomie, j'ai pu mettre en sens pourquoi l'autruche va si vite et ne se casse pas la gueule. Et cette expérience je considère que cela marche pour tout en fait, dans l'anatomie tu découvre les raisons de sens cachés au départ. Comme quelqu'un de très maigre qui va avoir quand même une petite boule de graisse près de la mâchoire. Cette boule de graisse tu n'y pense pas spontanément, elle n'a pas de sens sur une personne qui est maigre. Mais en fait si tu regarde avec l'anatomie, tu comprends que cette boule de graisse est indispensable à la jonction de la mâchoire et que sans ça elle ne fonctionnerait pas ! Et donc j'utilise cette image mais je pense que dans l'organisation d'une association c'est pareil ! Si tu regardes pas en dessous des plumes, pour comprendre le sens de tout ça, c'est foutu.

FONDATEMENTS ET REZ DE CHAUSSÉE D'UNE MAISON QUI TOUCHERA LE CIEL.

* * * NOUS SOMMES REUNIS PARCE QUE NOUS AVONS ENVIE
DE CHANGEMENT :

- * Entre êtres humains, pour retrouver la solidarité et la coopération.
- * Avec la nature, au sein d'un système vivant.
- * A l'intérieur de soi-même

* * * NOUS CROYONS ET EXPERIMENTONS TOUS LES JOURS QUE
CHACUN PEUT S'EPANOUIR GRACE À :

- * La convivialité, l'échange et le partage
- * L'expression et la création
- * l'écoute, l'apprentissage et la curiosité
- * L'amusement, le plaisir et le jeu

* * * NOUS AVANCONS ENSEMBLE POUR CONSTRUIRE UN LIEU :

- * En transition et autonome
- * D'expérimentation et d'alternative
- * Utile à tous

* * * NOUS BATISSONS ENSEMBLE UNE MAISON SANS MURS :

- * Une maison de croisements et de mixités entre les générations et les mondes qui coexistent à Marseille et ailleurs
- * Une maison de transmission des savoirs
- * Une maison où l'individu grandit dans et par le collectif ; à la base il y a une confiance en soi, en les autres et en la vie.
- * Une Maison où l'on valorise les potentiels de chacun pour les faire converger vers notre liberté.

DAR LAMIFA // Espace d'Epanouissement Populaire pour :

- Offrir un terreau fertile
- Etre dans La vie de quartier
- Créer du lien

- Provoquer et accompagner des rencontres
- humaines//artistiques//militantes//ludiques//convivales//surprenantes.

- Produire
- Favoriser, construire avec la priorité, développer,
- du sens // se donner les moyens de la contre-productivité.

- Se positionner au carrefour des genres et des champs // créer des espace/temps de fusion // subversif

- Etre une fabrique de possibles

- Défendre radicalement une culture immédiate // vivante // novatrice ou ancestrale // en mouvement et en chantier ...ancrée...

- Etre à géométrie variable // Confronter les publics // déconstruire les conventions // créer des publics // des théâtres sans scènes ni sièges // des chapiteaux à ciel ouvert // des opéras sur le bitume // Créer / Investir l'espace public.
- Etre une pépinière // Faire converger les énergies du réseau marseillais alternatif//volontaire//militant//artistique//éducatif//populaire//savant// dans même dynamique
- Transmission
- Apprentissage tt au lg de la vie Einstein
- Communiquer oralement et localement //
- Ne présumer de rien

Experimentation subversive

Etre vif comme un Geko et tranquille comme Koala échafaudage escabeau

Avis de chantier pour l'ouverture prochaine de Dar Lamifa // Espace d'Épanouissement Populaire // au 127 rue d'Aubagne (anciennement Paradox)

Un espace associatif / ludique / créatif / artistique / éducatif / populaire / militant et content

Une fabrique des possibles

Un terreau fertile pour les énergies créatrices de tout bords

Un carrefour des réseaux / des groupes / des genres / des mondes

Une pépinière des bonnes initiatives ré-enchanteresses

Un manifeste pour une culture immédiate, vivante, novatrice ou ancestrale, en mouvement et en chantier

Un Espace à géométrie variable en quête de sens

Etre dans la ville, là où tout se jette, tout se récupère, transformer les trops, rien ne se perd (poubelles de la fée carabine)

Epanouissement/individus/

Dans la ville/la cité/

Un outils de tt

Titou, je rêve d'un espace/temps radicalement juste et heureux ; fabriqué par nos petites mains.
Je rêve de trouver les mots justes, le mot / peut être qu'un seul pourrait suffire pour toute une vie dans la vie, vraiment dedans.

Je peux plus revenir sur plein de choses parce qu'il y a trop de choses avec lesquelles je pourrais jamais être en osmose.

Pas de panique, j'ai quelques idées fantastiques.

Pas de Requiem

Rallumer les étoiles

Personne ne sait ce qu'il se passe aujourd'hui parce que personne ne veut qu'il se passe quelque chose, en réalité on ne sait pas ce qui se passe on sait ce qu'on veut qui se passe et c'est comme ça que les choses arrivent.

Qu'est-ce qu'on veut qu'il arrive mon titou ?

Nous sommes cette génération là ; celle de la dernière chance.

Mentalité je suis pas de ceux qui se trainent,

C'est qu'on ne fait pas partie de la solution mais plutôt du problème

Hécatombe et misogynie à part

Quand quelqu'un bouge les immobiles disent qu'il fuit

Alors Génération aussi, Meddy a bougé

La vie est une fleur, l'amour une cerise la mort un cerisier

Demande à André Breton si le hasard y est pour quelque chose

Là ou on va on est chez nous.

Chances are

Génération j'me barre, aller patron un ordinaire, je m'en vais aimer les hommes que j'aime.

Traine savate, poudre d'escampette et boyau de la rue,

Génération je souris quand on me tond

excédée, seuls reste les excès pour pallier

Fils de pub enfants de la banlieue, agriculteurs du bitume,

Alors génération on reste sérieux dans nos affaires

En 17 Lenine et ses camarades ne disaient pas la nous allons faire la révolution parce que nous voulons la révolution ; ils disaient toutes les conditions de la révolution sont réunies, la révolution est inéluctable.

Chercher l'or du temps. Ici maintenant

Une route déserte. Je t'appelle.

Tout ira bien.

Minute Papillonne moi je veux de l'amour pas e la déconne

L'afrique de Bambata

Penser le changement au lieu de changer le pansement

Plateforme DAR LAMIFA // MARSEILLE // CASABLANCA

Espace/Temps d'Epanouissement Circassien

Un programme de résidence en Aller//Retour
Des temps de création éphémères
Réappropriation de l'espace public
Un syndicat des artistes de cirque et de rue

Restitution de l'entraînement mental

I- Présentation et introduction

Pour introduire ce temps nous commençons par présenter rapidement aux participants (tous membres de la Dar) les quatre grandes parties de l'entraînement mental :

- 1- Un temps en individuel où il est demandé à chacun de choisir une ou plusieurs situations vécues (nommée *Situation Concrète Insatisfaisante* ou *SCI*) qui ont posé problème pour la personne concernée.
- 2- En plénière, un temps de partage des situations relevées par chaque participant.
- 3- Une prise de décision collective sur deux SCI que les participants sont prêt à traiter. Si le choix de ces situations ne fait pas consensus, il est alors proposé de tirer au sort parmi celles pré-sélectionnées.
- 4- La séparation des participants en deux groupes avec le même nombre de participants, qui vont commencés à traiter les SCI choisies à travers la méthode de l'entraînement mental.

Les animateurs de ce temps (**Étienne** et **Thibault**) présentent aussi rapidement **Léo L.**, co-animateur sur une partie de l'exercice et simple adhérent de la Dar Lamifa. Pour ma part je me charge de collecter les informations à travers deux outils, un dictaphone et une caméra.

Afin d'orienter le choix des situations concrètes insatisfaisantes en fonction de la thématique travaillée, nous explicitons ensuite la consigne de telle façon :

- "Des situations où vous vouliez vous investir davantage dans la gestion de la Dar et où vous avez été insatisfait/empêché/freiné par rapport à ce désir d'investissement, tout particulièrement pour les bénévoles."
- Nous proposons de pouvoir commencer en l'écrivant en une phrase ou deux de façon la plus simple possible sans nommer la cause du problème. Pour faciliter l'expression de cette SCI, nous proposons de commencer la présentation de cette dernière par : "*Je déplore que*".

II- Présentation des Situations Concrètes Insatisfaisantes

Étienne : Nous allons donc commencer à faire un tour des situations, chacun expose rapidement sa ou ses situations. Il ne s'agit pas de rentrer dans des détails ou des explications mais bien de la présenter très rapidement. Si on ne sait pas lesquelles choisir on fera un tirage au sort. Qui commence ?

Will : Allez je commence ! Alors moi c'est dans le cadre d'une demande de subvention auprès de la CAF pour le projet d'Accompagnement à l'Épanouissement Scolaire ou AES (*soutien scolaire hebdomadaire de deux heures se déroulant à la Dar Lamifa, pour des enfants du quartier scolarisé en école primaire ; ce projet a été créé et est mis en œuvre par des bénévoles de la Dar depuis deux ans et est subventionné depuis un an*) où j'ai observé et était parti prenante d'un manque de transmission d'infos, couplé à des formes de non-dits qui ont pu mettre à mal le collectif.

Léo : Et du coup vous l'avez eu cette subvention ou pas ?

Will : Oui. Et c'était bien ça le problème..

(Rire général)

Léo : Alors est-ce que tu peux essayer de la reformuler en mettant ça dedans ? Puisque c'est ça le problème, c'est bien que tu mettes ça dans ta SCI.

Will : Allez, ok. Euh... Alors, je déplore que l'attribution de la subvention de la CAF est obligé le collectif à moduler une partie des informations afin d'avoir l'adhésion du reste du collectif.

Dorianne : Allez je me lance. Je vais lire ce que j'ai écrit : Je déplore le manque d'écoute parfois dans l'accueil du public à la Dar avec des attitudes pressées, hautaines et peu à l'écoute.

Léo : Dans l'Entraînement mental (EM) on peut distinguer les faits et les ressentis. Dans ta description il y a beaucoup de ressentis. Mais dans cette situation tu peux peut-être pointer une situation plus spécifique.. On peut continuer et tu peux essayer de la reformuler de façon plus précise.

Dorianne : Une personne rentre dans la Dar, un membre du collectif est présent, ce dernier est malhabile dans sa communication et son accueil ce qui pousse la personne qui vient de rentrer à repartir de la Dar.

José : Moi c'est un constat. C'est l'état du matériel de la cuisine après que nous les ayons prêté à des personnes extérieurs. Du coup ce que je déplore c'est que le matériel emprunté par des gens extérieurs ne reviennent pas en bon état ou pas du tout.

Bruno (*bénévole régulier à l'équitable café et plus ponctuel à la Dar*) : Alors moi j'ai choisi de transposer un soucis que j'ai eu sur l'équitable café et qui je pense est généralisable. Je déplore que lors d'un concert où j'étais le bénévole responsable, il y ai eu un acte de violence de la part d'un adhérent sous l'emprise de l'alcool et de stupéfiant qui n'a entraîné aucune réaction sur le coup et surtout dans l'après-coup.

Yves : Alors moi j'ai noté deux trucs. Le premier c'est la gestion des mecs relous en soirées. On sait que la Dar est ouverte à tout le monde en soirées et pourtant il y a des mecs qu'on a repéré comme faisant chier des femmes en leur tournant autour de façon abusé. Et ça nous oblige ensuite à le garder à l'œil toute la soirée alors qu'on pourrait lui dire qu'il n'a pas le droit de rentrer et le problème serait réglé. Et la deuxième chose que j'ai noté c'est la gestion des artistes au bar lors des soirées. A savoir que lorsqu'on est au bar les artistes ils on leur ticket et il n'y a pas de problèmes (*lors des soirées auxquelles ils participent, les artistes ont droit à deux coups offerts matérialisés par des tickets à donner au bar*), mais lorsqu'ils ont utilisés leur tickets on leur fait le tarif bénévole et je déplore qu'on ne puisse pas repérer qui est artiste et qui ne l'est pas.

Louis : Finalement j'en ai peut-être une aussi. Je déplore qu'il y ai certains bénévoles qui se contentent de juste tirer des bières pendant les soirées et n'ont pas plus d'intérêt que ça pour le reste du projet de la Dar et ne montre pas d'initiatives et d'envies. Et de ma position je trouve que c'est un peu dur car c'est le reste de l'équipe qui produit de façon contrainte le reste du travail lié aux événements et cela peut-être épuisant. C'est un manque de désir de s'investir. C'est un ressenti quoi. Je déplore de devoir porter beaucoup de choses et que le travail soit plus partagé.

Léo : Après juste dans le cadre d'un EM, c'est pas très concret. C'est insatisfaisant mais c'est pas très concret tu vois ? Pour décrire et formuler une SCI il faut que tu décrives ta position dans cette situation. Tu vois et tu essaye de le reformuler si tu veux après.

Keziah : Je regrette qu'il y ai eu deux événements en même temps dans un week-end dont un que

j'organisais ce qui a eu comme conséquence que seul un membre de la Mif'activ' (*nom donné aux membres actifs, bénévoles et salariés, de la Dar*).

Martin : Bon à moi. Moi j'en ai trois de SCI !

Hugo : Martin l'éternel insatisfait ! C'était fait pour toi cette méthode !

Martin : La première : je déplore que lors de mon arrivée en tant que bénévole sur la Dar je n'ai pas été intégré à un ensemble de petites tâches manuelles pour lesquelles je m'étais proposé. La seconde : je déplore d'avoir effectué un travail conséquent sur le bar et qui n'a pas abouti collectivement. Je me suis beaucoup impliqué pour le choix des bières pour le bar, on a fait des réunions, j'ai fait toute une carte avec la liste des fournisseurs et des bières proposés ainsi que leur prix, on est allé voir des brasseries et tout. Et puis en septembre on avait pas pris de décision et puis d'un coup un salarié a choisi un brasseur sans consulter ce que j'avais produit et pouf tout mon travail était tombé à l'eau et n'avait servi à rien alors qu'on avait pas mal bossé avec quelques bénévoles et ça pose pleins de questions. Ma troisième SCI je l'ai vécu dès mon arrivée à la Dar : je déplore que souvent lors d'événements nocturnes qui se déroulent dans un cadre clair visible, ce cadre ne soit pas respecté. Typiquement il arrive plein de bénévoles qui ne c'était pas inscrit pour participer à la soirée et au final t'es dans un entre-deux, tu fais pas grand chose, t'as l'impression de servir à rien, l'organisation entre bénévoles est un peu floue.. C'est vrai qu'au début ça arrivait souvent et c'était assez frustrant mais on a rectifié le tir et ça arrive beaucoup moins souvent maintenant.

Lucie: Moi je déplore que l'aspect complexe et multiple de la Dar la rende parfois opaque. Ce qui fait que quand moi je suis arrivé ici j'ai considéré que la Dar n'était qu'un lieu festif et j'ai du rentrer dans l'équipe permanente en tant que volontaire en service civique et prendre un certain temps pour comprendre que c'était bien plus que ça. Et l'aspect opaque ça a eu comme conséquence que longtemps j'ai pu avoir comme seule place d'être en soutien quand on avait besoin de bras ou d'idées et je ne trouvais pas la place pour impulser quelque chose car je ne voyais pas clairement où le projet allait et du coup c'est ça que je déplore. C'est deux trucs mais cette opacité empêche en partie de pouvoir trouver ta place et savoir où toi-même tu pourrais être source d'initiatives. Je ne sais pas si c'est bien concret mais je l'ai vécue comme ça.

Hugo : Est-ce que Dorianne ou Louis vous avez envie de reformuler votre situation finalement ?

Dorianne : Non non c'est bon

Louis : Non moi je crois que j'aurais du mal à la reformuler autrement.

III- Prise de décision sur les SCI traités

Après une dizaine de minutes d'échanges nous choisissons collectivement de traiter deux situations : Celle de Keziah concernant l'organisation de deux événements qui se sont chevauchés dans la programmation, et celle de Martin concernant son travail sur la carte du Bar qui n'a finalement pas du tout été pris en compte au moment du choix de nos fournisseurs.

IV- Démarrage du travail de l'entraînement mental à partir d'une SCI

Situation complexe insatisfaisante de Martin :

Je déplore le fait que je me sois investi sur les questions du bar (protocoles et carte) et que ce travail là n'ai débouché sur rien de concret.

Martin : Disons qu'on avait lancé cette commission Bar. L'idée c'était de dire qu'il fallait qu'on réfléchisse, notamment du fait qu'on est un café associatif, on a une certaine éthique et cela doit se traduire non seulement dans ce que l'on propose dans la prog' mais aussi dans les relations et organisations de travail. Il y avait quand même donc une volonté d'encourager tout ça en travaillant ensemble sur les questions liées au bar, dans le choix de nos fournisseurs avec notamment la volonté de travailler sur la base d'une économie locale. Et il y avait aussi les histoires de protocoles bar, afin de rendre l'outil bar plus fonctionnel, plus autonomes et plus facilement appropriable. Donc il y avait cette volonté d'avoir des procédures pour tous et même une carte des produits que nous vendons. Donc moi j'ai travaillé sur la question des protocoles notamment. Ces protocoles sont affichés au bar, mais bon c'est comme toutes les procédures, chacun sait à peu près ce qu'il à faire et personne ne suit réellement ce protocole à la lettre. J'avais aussi fait tout un travail autour du bar, j'avais fait un putain de document avec une vingtaine de bières différentes dessus, d'où elles venaient, le producteur, la région... C'est un travail qui m'avait pris pas mal de temps. Et au final c'est un travail qui est tombé à l'eau parce qu'à la rentrée tout le monde était dans le jus, il fallait choisir vite. Et puis moi aussi, c'est un travail qui m'avait pris du temps, que j'avais fait seul et une fois fini, pendant l'été je l'ai lâché. Et puis arrive la rentrée, tout le monde est dans ses urgences, il y

a trois milles choses à faire, la Dar ré-ouvre, les gros chantiers, les CA et tout ça.. Il y avait eu aussi toute une réflexion sur le choix des bières, le prix auquel il fallait les vendre, nous avons rencontré des brasseurs, goûtés des bières et tout ça. Au final il n'y avait rien de vraiment concluant, le choix n'était pas vraiment facile j'avoue ! Et puis voilà, la rentrée arrivant il fallait choisir vite et il y a PA (*autre administrateur de la Dar*) qui est arrivé avec la *Choulette* (*bière artisanale du Nord assez connue*). Puis ça c'est discuté comme ça, avec ceux qui étaient présents en journée, entre salariés, avec les bénévoles qui étaient présent en journée à cette période. Et puis voilà ça c'est décidé comme ça dans un certain flou et voilà sur le fait. Après c'était sans doute une bonne solution donc c'est cool, la bière est bonne, ils ont des fûts jetables, ils ont des tarifs relativement intouchables. Mais donc tout l'investissement qu'il y avait eu, en faisant des réunions, des mails, des recherches ça n'a servi à rien et on ne c'est pas appuyer dessus pour faire notre choix. Et d'ailleurs suite à ça elle c'est arrêté cette commission Bar. Pareil pour la gestion des stocks, j'ai essayé d'y bosser un peu. Ben tiens quand on a le bilan annuel je me suis dit, la gestion des stocks c'est compliqué. On n'a pas les coups offerts, les coups bénévoles, la gestion mois par mois.. C'est difficile de comparer parce qu'on a pas d'outils pour pouvoir faire ces comparaisons. Alors j'ai dit à Étienne (salarié en charge de la gestion à l'époque) que j'allais reprendre le tableau qu'il avait commencé et je me suis aussi appuyé sur celui de *l'équitable café*. J'ai passé des soirées, j'ai bossé dessus avant de partir. Et c'est pareil il faut du suivi, de la régularité. Avec Dodo (*Dorianne, salariée à la régie générale*) on l'a fait les deux premiers mois avec le fait de marquer dans le tableau ce qui te reste à la fin du mois dans tes stocks. Dis comme ça c'est simple mais en fait c'est compliqué, il y a des histoires de prix et tout ça.. Puis faut du suivi et de la rigueur et c'est toujours pareil, c'est la Dar, il y a en permanence dix milles trucs à faire, t'es dans le jus et tout ça. Donc c'est difficile de se concentrer sur un seul truc et de l'aboutir, de bien le finir. Puis même quand tu l'as bien finis, c'est un truc qu'il faut mettre en route, qu'il faut suivre. Donc c'est quelque chose qui doit être entretenu. Donc voilà moi c'est deux choses où je me suis investi, que j'avais l'envie et le désir de faire et qui n'ont pas réellement débouché sur quoi que ce soit de concret. Ca pose toute la question de vouloir prendre sa place dans des commissions qui sont censés favoriser la gestion collective et puis rien.. Mais après tu fais une réunion bar c'est les même qui sont à la commission travaux, les même qui sont au CA, donc à un moment tout ces trucs se mélangent. Puis il y a pleins de choses qui tombent, qui changent et puis voilà. Et puis moi personnellement au bout d'un moment ce genre de trucs ça fait que ça me bloque. J'ai produit un truc qui est pas finis mais qui est pas mal avancé et personne ne s'en saisit.

Thibault : Et du coup qu'est ce qui t'as insatisfait, sans dire blessé mais déçu ?

Martin : C'est l'histoire de la bière de la Choulette c'est le fait que cela se discute comme ça, de

façon informelle, autour du bar alors qu'il existe une commission pour parler de ça et prendre des décisions. C'est un peu con mais c'est ce truc de formaliser un peu les choses. A un moment on prend la décision de créer cette commission, on lui donne des prérogatives et on s'y tient pas. Et puis on prend une décision collectivement ensemble. On l'a discuté dans un cadre établi au préalable, on n'est peut-être pas tous d'accord, on en discute ou on s'engueule mais on l'a pris comme on c'était dit, ensemble. Et parfois il y a des décisions qui ne sont pas prises dans ce cadre là. Alors c'est quelque chose que je peux comprendre, pris dans les urgences et tout ça. Mais toi, en tant que bénévole, t'arrive et on change la décision parce qu'il y a eu une information qui est tombée dans la semaine. Et toi, t'es bénévole, t'es pas venu pendant une petite semaine parce que t'es bénévole et que tu peux pas être présent tout le temps et puis pof, t'arrive et ça a changé de tout donc bon, ça soûle quoi, c'est frustrant. Et puis c'est vrai qu'on te demande de t'investir, de prendre des initiatives et t'es pas là pendant une semaine et tout a changé. Parce que ça tchatche à fond la haut dans les bureaux des salariés, ça n'arrête pas là bas ! Donc les choses elles bougent en permanence et si t'es pas là tout le temps à récupérer l'info t'es vite "has-been" et à côté de la plaque.

Thibault : Ok. Est-ce que tu as encore quelque chose à rajouter sur les faits ?

Martin : Sur les faits je sais pas trop après ça a un an et je me souviens plus de tout mais peut-être que les autres peuvent compléter..

Thibault : Alors oui on va te poser des questions mais voilà c'était important que tu exprimes ton regard sur la situation et ton ressenti. On va essayer de se mettre au service de cette situation et voir ce que cette situation dégage de plus global. Est-ce qu'on a des questions à poser à Martin.

Yves : Non moi c'est pas vraiment une question mais je croyais que sa situation concernant le bar ça allait être celle où on avait fait le choix dans la commission travaux de faire des réaménagements du bar et que finalement cela a été abandonné..

Martin : C'est vrai qu'il y eu ça aussi. C'était pas aussi fort mais c'était un peu la même idée en effet.. Il y eu CA et pouf, il y a eu des nouveaux plans qui sont arrivés qui étaient très différents de ce qu'on avait vu jusque là. Les idées n'étaient pas mauvaises en soi mais bon.. C'est juste la manière dont tout ça est porté collectivement qui m'insatisfait parfois.

Lucie : Mais justement tu dis que tu as fait des trucs qui n'étaient pas suivis collectivement, mais est-ce que t'as permis au collectif de te suivre ? Par exemple tes tableurs est-ce que tu les as

envoyés ? Est-ce que t'as envoyé un mail à la suite de ton travail pour montrer les tableaux de stocks que tu avais fait ? Est-ce que tes trucs sur les bières tu as fait, peut-être pas des compte-rendus, mais un petit mail pour dire que tu étais aller voir tel brasseur, que c'était sympa, que les prix étaient de tel ordre.. ? En fait une fois qu'il y a des choix collectifs il faut effectivement qu'il y ai un suivi mais il faut sans doute que celui qui est le plus impliqué, celui qui porte ce projet permette ce suivi là.

Martin : Non non effectivement je pense que j'ai une part de responsabilité. Quand je parlais des choix sur les travaux du bar, je pense que j'ai la même manière de travailler que Ludo (*ancien salarié et fondateur de la Dar qui a amené les nouveaux plans pour le réaménagement du bar*). Je fait mon travail dans mon coin et puis voilà. Donc oui ça me questionne aussi sur comment je travaille. Mais je n'ai pas été spécialement accompagné dans ce truc. Et le problème c'est que ça complique encore le truc avec sans cesse des allers-retours. Et je me dis que c'est peut-être plus simple si tu as quelqu'un qui te chapeaute. Par exemple je me souviens être aller voir Étienne et lui avoir montré le tableau, lui avoir demandé ce qu'il en pensait parce qu'il est référent de la compta et de la gestion financière à ce moment là. J'ai fait la même chose avec Dodo. Au final ça n'a pas pris c'est que surement il ne devait pas y avoir tant de besoin non plus. C'est moi aussi qui me suis peut-être emballé. Puis techniquement je m'en sors pas trop mal, je fais mes petits tableaux, bref je pars dans mon délire quoi. Et donc ça demande effectivement dans quel cadre on fais ce type de travaux. Parce que est-ce qu'un bénévole peut faire tout de A à Z en totale autonomie ou est-ce qu'il doit-être encadré par un salarié ? Parce que ça lui demande pas mal de temps au salarié d'encadrer un bénévole dans un projet ! Et comme toi, en tant que bénévole t'es pas là tout le temps, tu participes pas à toutes les tâches. C'est pas moi qui m'occupe de faire la commande des stocks, de faire la compta et le travail que je fais il faut pourtant qu'il soit en cohérence avec le travail qu'effectuent les salariés. Donc est-ce que ça va être pertinent, est-ce que cela correspond réellement à un besoin de l'équipe salarié ? Tu vois tout ça, ça pose pleins de questions ! Au niveau du bénévole qui s'engage, au niveau de l'équipe salarié, au niveau de l'horizontalité ou de la verticalité, hiérarchie ou pas hiérarchie..

Thibault : Ok. Est-ce qu'il y a d'autres questions sur les faits ?

Lucie : Non moi c'est pas vraiment une question mais il y a un truc qu'il a dit qui a vachement résonner avec ce que j'ai vécu à la Dar. Dans la volonté d'autonomie et de soutien, c'est vrai que c'est quelque chose qui m'a questionné. On a tellement la volonté de s'autonomiser, il y a en plus tellement de trucs à faire, l'équipe est tellement débordé.. Du coup pour moi l'autonomie cela ne signifie pas le manque de soutien et d'accompagnement. Et des fois je l'ai un peu ressenti comme ça,

des moments où tu as pleins de questions à poser et où il n'y a personne pour y répondre parce que l'autre n'a pas le temps parce qu'il a pleins de choses à faire, ce que je comprend tout à fait, mais du coup tu te retrouves pas isolé, mais à faire des trucs que tu sais pas forcément faire, que tu ne maîtrise pas bien et que tu peux mal faire au final..

Thibault : Ok. Donc là on tombe dans les problèmes. Sur ce que tu viens de dire, c'est un des aspects du problème. C'est différent des points de vues sur le problème et différent aussi des contradictions du problème. Donc là c'est un aspect du problème, c'est le suivi de ce que tu faisais Martin, c'est un mot que tu as nommé plusieurs fois : le suivi, l'accompagnement. C'est cette question de quand un bénévole produit un travail, comment il est suivi et accompagné.

Martin : Oui et c'est plus globalement, comment il est intégré collectivement ? Parce que cette question c'est pour moi l'horizontalité et la verticalité. Si on ne veut pas de verticalité, pas de hiérarchie avec des personnes qui sont responsables de certains postes et qui après centralise tout, alors c'est la question de l'horizontalité, de comment on intègre les bénévoles à des processus de décision collectives, comment on acte tout ça et on avance ensemble. On peut pas être tous au courant de tout mais je sais pas..

Louis: Pour moi c'est pas tant une question de soutien. Pour moi cela résonne dans la compréhension collective de la globalité de la Dar avec des personnes clés qui sont assujettis à des tâches et il faut passer par ces personnes pour rendre visible ton travail. Par exemple tu as pondu un truc en tant que bénévole après un travail ouf, tu vas devoir le ramener au salarié qui correspond à ton travail, tu vas pas envoyer un mail à la Mifactiv ou au CA pour leur demander une réunion pour acter ou non tel ou tel outil ou procédure avec l'accord de tout le monde. Et à mon avis c'est surtout les instances de décisions qui doivent remplacer les personnes clés. Et pour moi ce n'est pas attendre le soutien parce que attendre le soutien c'est encore une fois attendre que des personnes clés viennent porter ton bébé alors qu'on assujettis la personne à un rôle de responsable quoi. Et en fait pour moi c'est pas le mode de fonctionnement qu'à la Dar dans les textes et dans son organisation. Alors comment on dénoue la machine à part en changeant, en remettant en valeur un espace de décision collective plutôt qu'une personne qui décide. Si on attend qu'une personne qui décide vienne acter ou pas le travail que tu as fait, ben il n'y a pas d'autonomie, en tout cas ce n'est pas l'idée que je m'en fait.

Thibault : Donc moi je l'ai mis en deux points mais c'est forcément lié, c'est un aspect du problème. C'est effectivement que ce suivi, cet accompagnement, officiellement fait par qui ? Il y a cette

commission qui est un espace de réflexion mais aussi un espace de prise de décision. C'était un espace collectif avec un cadre pré-défini mais qui finalement n'a pas été opérationnel et en plus la dimension de prise de décision de cette commission a été annihilé. Du coup la validation ne c'est même pas fait dans cet espace de décision.

Louis : Pour moi cela résonne aussi avec l'inefficience du travail produit par des personnes qui se lance sur des tâches alors qu'elles sont collectives et qui en fait avec les mouvances du collectif et en ne consultant pas les instances collectives vont broyer le travail fait par les autres et le rendre inefficace. Typiquement je fais tout un travail sur le bar et les décisions lié à ce travail ne sont pas prises dans l'espace dédié, la commission bar, et tout ce travail effectué est rendu inefficent bien qu'il puisse être opérationnel. Et cela engendre une frustration, un désordre au niveau de l'organisation, une volonté de se replier vers ceux qui ont l'air à la pointe du sujet et au final cela renforce cette dépendance par rapport aux personnes clés. Grosso modo on aliène des personnes au grand terme collectif et finalement on passe par eux pour tout alors qu'ils ne représentent pas le collectif. Le collectif ce ne sont pas ces personnes clés mais bien l'ensemble des membres qui se sont inscrit dans le collectif, qui ont dit vouloir faire partie de telle ou telle commission. Ce truc là il est castrateur autant pour l'un que pour l'autre.

Martin : Après juste un petit aparté. Moi cette question de collectif ça me questionne toujours. C'est à dire qu'il y a des gens qui viennent à la Dar pour filer un coup de main au collectif, mais qui ne se sentent pas spécialement de faire pleinement parti du collectif, qui ne se sentent pas de porter le projet de la Dar. Ils aiment bien la Dar et viennent filer un coup de main volontiers. Du coup pour moi j'ai l'impression que quand je suis arrivé à la Dar, je suis arrivé dans un lieu où des personnes, notamment ceux qui avaient fondés le lieu, avaient déjà pensé le projet et ce dernier était déjà existant et donc je viens pour aider, filer la main mais je ne deviens pas pour autant porteur du projet, ce n'est pas mon projet pour autant et même si j'y participe à la hauteur de ma petite contribution. Il y a aussi cette question là..

Louis : Pourtant le projet c'est un peu le tien à partir du moment où tu y participe. Tu vas le faire évoluer avec la touche que tu amènes.

Martin : Ouais mais juste ce truc là il est pas évident dans la manière dont on se pense et on imagine sa place. Moi je suis toujours dans ce truc là je crois. Je file un coup de main à la Dar, je suis pas la Dar, pas dans le collectif de la Dar. Et je sais que inconsciemment ou consciemment les membres de l'équipe permanente sont les gens qui portent le projet de la Dar. Et je pense que des

gens qui pensent ce que je pense, qui ont mon ressenti, il y en a pas mal à la Dar.

Louis : Alors que non. Si tu veux que je te donne mon ressenti, c'est que moi en tant que salarié je me sens pas porteur du projet en tant que salarié. Au contraire je me sens employé par le projet. Au final la matérialité du projet c'est quoi à part l'ensemble des interaction entre toute ces personnes qui donnent des coups de mains au projet, qu'elles soient salariés ou bénévoles ?

Thibault : Là faut qu'on fasse attention, on a choisi la situation de Martin. Là tu transpose trop, il faut se mettre au service de la situation de Martin. Parce que sinon la tu vas faire un transfert fort et là on va passer à coté du travail..

Yves : Les deux problèmes se rejoignent pour moi au final. Le problème c'est autour de qui va prendre les décisions et comment on communique.

Thibault : Le problème qui est nommé c'est qu'on dit qu'on veut faire du collectif mais cela serait toujours les mêmes qui prennent les décisions finales. Il y a une contradiction là dedans.

Yves : Au final il y a des commissions et ces commissions vont prendre des décisions qui vont être validés en CA. Et en CA ce sont les même personnes donc au final les décisions sont prises par les même personnes.

Martin : Non le CA c'est certaines décisions qui paraissent le plus important. En gros toutes les décisions courantes sont prises par l'équipe en réunion d'équipe ou de façon plus informelle et les décisions prises par le CA sont plus celles stratégiques, de budget. Après par exemple, à part quelques rares exceptions qui font débat, les décisions liés à la programmation sont prises par l'équipe de permanents.

Thibault : Oui il y a deux aspects à la prise de décision. Il y a les prises de décision opérationnelles et les prises de décisions politiques ou stratégiques. L'opérationnel est très lié à l'équipe permanente, mais on essaye d'impliquer les bénévoles dans ces décisions. Mais ton exemple Martin il est très concret sur le fait qu'on essaye d'impliquer les bénévoles dans la gestion et la prise de décisions mais en fait on est encore dans un truc de prises de décision qui peuvent être arbitraire et ne pas suivre l'avis des commissions et des bénévoles. Et après il y a les prises de décisions plus stratégique et politique qui là est, j'ai l'impression, plus partagé avec le temps.

En tout cas est-ce que vous voyez d'autres aspects du problème ? Moi je vois aussi le truc de la

réactivité, de notre difficulté à être réactif par moment et pourtant notre tendance à être dans une certaine impulsivité à d'autre moment.

Louis : Oui et moi j'y vois aussi comme autre aspect la question de la capacité d'investissement. Parce que c'est vrai que quand tu as un boulot à coté et que tu reviens dans le collectif il y a peut-être pas mal de choses qui ont changé. Il y a des inégalités à la disponibilité. Tu peux vouloir t'investir profondément dans la Dar mais si tu n'as pas les capacités à dégager du temps c'est mort alors que tu as l'envie et les compétences.

Martin : Oui mais moi dans ma situation, si j'ai un regard critique sur moi-même je peux dire que j'ai la capacité de dégager du temps durant cette période, mais le problème c'est plus que j'arrive pas obligatoirement à le rendre opérationnel, à le finaliser. Chacun a ses façons de fonctionner et on sait que c'est plus facile que ça soit pris en charge par un salarié que collectivement.

Louis : Oui mais si cela avait été acté collectivement et qu'on avait appuyé ton travail sur la carte et les procédures du bar on aurait pu le tester ce travail que tu proposais. Puis voir si cela ne fonctionnait pas comment on aurait pu réajuster le truc. La vraie difficulté c'est que tu n'as pu le temps de pouvoir être tout le temps là, notamment dans l'après-coup sur la rentrée et que cette commission n'étant plus réellement active à ce moment là, ce sont ceux qui étaient là qui ont pris une décision sans trop se référer au travail que tu avais effectué comme au moins une base sur laquelle s'appuyer pour prendre une décision. L'outil était pré-conçu, il aurait fallut l'expérimenter collectivement et puis voir. Mais pour ça il aurait fallut qu'il y ai une instance active, la commission bar, pour que le collectif s'empare de cet outil.

Lucie : Après ça je trouve que cela questionne vachement cette question de l'accompagnement dans le sens où si Martin avait été accompagné il n'aurait donc pas été seul et son absence n'aurait pas été un problème car il n'aurait pas été seul à porter ce projet. Si on avait été deux l'autre personne aurait pu faire relais.

Louis : Pour moi c'est pas une question d'accompagnement ce que tu nommes là mais plutôt une question de travail en équipe.

Lucie : Oui si tu veux, travail en équipe. Ce que je veux dire c'est que le fait de travailler à deux réduit en tout cas cette question de capacité à pouvoir dégager du temps parce que là on est deux à pouvoir en dégager. Et que si l'un s'absente l'autre peut porter le projet, continuer à le faire vivre.

Thibault : Moi il y a un truc que j'ai posé sur la feuille c'est "pourquoi" et "pour qui" ces protocoles. A un moment tu as parlé des protocoles, tu les a fait et finalement c'est comme si ils ne répondaient pas réellement à un besoin. Comme presque si il y avait besoin d'une adhésion, pas un mandat tout de même, du collectif qui va reconnaître ta légitimité à le faire. C'est la différence entre prendre des initiatives et on me donne une responsabilité.

Louis : Quelque chose où on va attendre la production de ton travail plutôt que travailler en parallèle sur le même travail. Après le truc de dire que si cela n'a pas été appliqué c'est que cela n'avait pas du tout lieu d'être je ne suis pas du tout d'accord avec toi, parce que dans un projet comme celui de la Dar il n'y a pas de nécessité vitale, l'investissement de chacun est fait en fonction de sa subjectivité et c'est bien comme ça. Tu peux pas te dire que tu fais les choses parce qu'elles sont nécessaire. Faut se dire que tout se qu'on fait ce n'est pas forcément nécessaire. Au contraire la Dar c'est un ensemble de choses qui se sont faites alors qu'elle n'étaient pas forcément nécessaires parce qu'il y avait le désir. L'envie ou le désir ce n'est pas forcément quelque chose qui s'adosse à la nécessité, c'est de la créativité et c'est produit par des combinaisons de subjectivités. Si tout le monde n'a pas réagi direct à ce travail de Martin ce n'est pas parce que le lieu n'en avait pas besoin, car le lieu n'a besoin de quasi-rien en soi. Pour moi c'est peut-être plus une question d'approche.

Martin : Après cette histoire de protocoles moi quand je suis arrivé, il y avait Ludo qui était censé travailler sur cette question et il est parti c'était pas finalisé. Et moi j'avais l'impression qu'on arrêtait pas d'en parler de ce truc de protocole lié à la gestion du lieu, du bar, du ménage. Et en fait ça fait deux ans que je suis bénévole et en vrai les protocoles on s'en bas les couilles. Le truc c'est de savoir un peu comment le lieu fonctionne, on met trois étiquettes pour repérer les choses importantes. Bon c'est vrai pour la cuisine c'est différent, il y a une dimension plus technique et il y a des gens vraiment extérieurs à la Dar qui l'utilise donc le travail autour des protocoles qu'a fait Keziah est peut-être ici plus pertinent. Après Keziah elle s'en va dans deux mois et après elle, vu que c'est elle qui l'a porté ce truc de protocole cuisine, qui est-ce qui va le porter ce truc ? Toutes les commissions auxquelles j'ai participé, il y avait un problème de portage. Puis on est dans cette envie de produire des outils pour faciliter mais en vrai parfois la réalité elle est toute simple et on se complique plus la vie qu'autre chose avec ces outils qu'on cherche à produire. Je le dis d'autant plus facilement que je suis souvent le premier à dire qu'il faut des outils pour formaliser les trucs.. Moi quand je suis arrivé comme bénévole j'ai entendu parler pendant un an des protocoles pour la Dar, puis il n'était jamais respecté en fait, chacun arrivait au bar et faisait comme il voulait ! Oui, il y a bien deux ou trois trucs au fil du temps qui se sont inscrit mais bon..

Thibault : Le problème c'est qu'on ne respecte pas forcément ce qu'on dit..

Louis : Même si ces protocoles ne sont pas pris au pied de la lettre par les personnes qui sont sur place parce qu'ils commencent à avoir une bonne visibilité sur le poste, ça reste un bon outil d'accessibilité quand même. Le guide bénévole comme le protocole bar..

Martin : Mais il n'y a personne qui les lis ! On a essayé de les diffuser un petit peu, les gens les ont lu vite fait et l'ont reposé.

Yves : Moi le protocole bar qui est affiché je m'en sers à chaque fois ! Après il y a peut-être des outils qui sont moins utilisés, sûrement même. Après il faut voir aussi pas le contenu de l'outil en lui-même, mais la manière dont on peut s'en emparer, dont il est mis à disposition. Moi je trouve que le protocole bar, au delà de son contenu qui est aidant, il est surtout situé et affiché à un endroit stratégique ce qui fait qu'on peut s'appuyer dessus si on le veut !

Lucie : Tu vois Keziah elle a produit un protocole très bien fait pour que la cuisine soit nickel après chaque utilisation. Ce protocole elle l'a mis à un endroit où quand on rentre dans la cuisine, on peut pas le manquer. Maintenant elle pousse, elle pousse, elle pousse pour que les gens qui utilisent la cuisine s'en empare ! Peut-être que pour les protocoles bar c'est la même chose. Une fois fait, il faut sans cesse dire au gens qui vont derrière le bar qu'il existe cet outil et qu'ils ont tout intérêt à l'utiliser.

Louis : Puis après même si ils ne sont pas tenus ces protocoles, ils restent comme référence. Alors peut-être que ce travail de tchatte il se fait plus pendant les réunions de permanents, mais je vois quand on fait la réunion d'équipe et qu'on fait le point sur la semaine précédente on s'appuie aussi sur les protocoles et sur le fait qu'ils ont été respectés ou pas pour expliquer en partie la réussite ou pas d'une soirée. Que cela soit le protocole bar ou les fiches événements qui donnent les infos concernant l'accueil et le suivi des artistes pendant la soirée. Ça prend une place quand même. Ça permet de dire qu'on a acté un truc, que cela n'a pas été respecté et que ça a fait chier quelqu'un alors qu'on c'était dit et on avait écrit ensemble que ça devait fonctionner de telle façon. Après comment l'amener pour que ça soit pas chiant à lire..

Thibault : J'ai mis trois contradictions comme des points de repères : "Le collectif" c'est toujours les mêmes ; Je ne suis pas la Dar, je file la main à la Dar ; On fait pas forcément ce qu'on dit. J'ai

l'impression qu'il y a trois problèmes là dont on pourrait chercher les causes.

Louis : Bon déjà pour le troisième, "on ne fait pas ce qu'on dit", il y a peut-être le truc d'une crainte que ça se verrouille une fois qu'on c'est dit un fonctionnement. Il faut laisser de la liberté..

Yves : Oui mais trop de libertés tue la liberté..

Thibault : Oui ça peut être une des causes du problème. Aussi on se dit des choses qui ne sont pas forcément, au niveau pratique ou dans la manière dont on vit la Dar, opérationnelle ou jugé comme pertinentes. Moi j'ai l'impression dont on se met beaucoup d'objectifs un peu inatteignables, de façons dont on devrait s'organiser un peu utopique mais dont au fond on n'y arrive pas vraiment..

Louis : Moi je suis pas d'accord avec toi parce que si c'était le cas on en ressentirait les effets autrement. On aurait un retour comme quoi ces règles, ce cadre, on n'en veut pas, ça n'a aucun sens. Et là au contraire les retours qu'on a c'est soit que ces règles on n'arrive pas à les appliquer ou soit qu'il en faudrait plus de règles de fonctionnement.

Lucie : Mais rien que le fait qu'en réunion d'équipe on se base sur ces protocoles là pour parler de ce qui c'est passé ça prouve qu'ils ont leur place pour moi..

Martin : Moi je fais un retour en arrière, mais j'aimais bien l'idée que la Dar c'est pas juste un truc comme ça, c'est des liens, des fils qui sont tendus entre pleins de gens et que c'est ça la Dar. Moi j'ai encore ce truc des fois de me dire que la Dar c'est une association. Et pour moi une association c'est un bloc, ici avec du salariat, les bénévoles, le projet, le leader charismatique qui tient le projet et tout ça. Mais tu vois avec un truc où il y a des leaders, des personnes qui ont de la tchatche, qui font référence et tout ça quoi.. Et tu vois à la fois toute ces histoires de protocoles, de commission c'est pas vraiment un truc fantôme et qui ne sert à rien, mais j'ai l'impression qu'on brasse beaucoup, beaucoup, beaucoup mais que parfois au final.. C'est comme quand on a eu la visite des flics à la Dar. Le lendemain dans le collectif on avait deux écoles, une qui disait qu'il fallait fermer les portes, la jouer discret pendant un moment, ne plus sortir avec des verres dans la rue et tout ça. Et une autre qui disait que non, il fallait continuer comme avant. Et tu vois même si les protocoles bar, la fiche event ça a tendance a verrouillé le truc, on se rend compte que même sans ça ; ça fonctionne la Dar. Il y a tout un côté spontané, affinitaire, famille, qui fait que chacun fait un peu à sa sauce quoi. Tu vois il y a des bénévoles comme PA ou Azad qui venaient ici souvent, qui s'y sentaient bien, un peu comme en famille et PA lors du dernier CA il nous a dit qu'il avait ressenti ces derniers temps qu'il

n'était pas chez lui et qu'il ne pouvait pas faire ce qu'il voulait, même si il connaît très bien le bar et qu'il est plutôt bon là-dessus ! Du coup à la fois c'est super de s'entourer de règles et à la fois c'est pas facile. C'est rigolo parce que le truc qui a l'air le plus important ici c'est que dans tout ce qui se fait, le processus semble plus important que le résultat ! Parce que même si des fois dans toutes ces commissions, ces réunions, il en ressort quelque chose de concret, quelque chose de pertinent mais c'est un truc qui est en permanence en mouvement, qui va souvent bouger, c'est pas juste un truc genre "on a un problème c'est quoi la solution" ! Pour moi la Dar c'est pas un truc figé c'est très vivant et c'est vrai que les protocoles ça fige un peu. Et moi tout ce qui est vivant c'est insaisissable et ça m'insécurise. Alors que d'autre au contraire il aime bien ce coté vivant, ce coté que ça bouge tout le temps, ils se mouvent dedans de façon incroyable et brillante et moi je les admire ces personnes là. En tout cas il y a pour moi ces deux manières de voir le truc, il y a quelque chose de très rationnelle, cartésien et mécanique et puis il y a quelque chose de plus organique. Et tout ça est en friction permanente et c'est ce qui fait toute la beauté du truc mais qui est fatigant des fois aussi.. Et puis pour les bénévoles il y a un coté qui n'est pas facile à saisir là dedans.

Yves : Et puis il y aussi le coté affinitaire qui est un peu en opposition avec le coté disciplinaire. Il y a un moment on se dit qu'on prend telle décision et qu'on va faire comme ça. Et puis finalement il y a un peu de laxisme et les trucs ne sont plus respectés.

Martin : Ouais mais en se disant que le laxisme ici n'est pas obligatoirement quelque chose de négatif. Ca vient dire qu'on se fait confiance, qu'on fait confiance au public et qu'on lâche prise. Et au final c'est vrai que jusqu'à présent ça se passe plutôt bien.. Mais du coup ça, ça demande une énergie particulière pour avancer.

Louis : Du coup pour moi il y a ce coté affinitaire, on va dire libertaire, pas normé et pas cadré. Il y a le coté plus association et l'association si tu en reviens aux bases, c'est des personnes qui ont des volontés qui coïncident et qui vont associer ces dernières pour qu'elles produisent ensemble jusqu'à qu'elle ne coïncident plus. Dans ce cadre là ça suppose qu'on arrive à nommer où les volontés coïncident ensemble pour produire ensemble et ça, ça tisse des liens et c'est ça qui forme un collectif. Grosso modo moi c'est comme ça que je le vois. Et il y a un endroit où quand cela prend de l'ampleur il y a un besoin de les nommer de manière plus formelle, plus strict. Même si là dedans on veut garder le lien affinitaire et famille, qui relève carrément du lien d'amitié et qui fait que du coup on est dans cette ambivalence de comment poser des règles et ne pas les subir. C'est les rendre perméable et à la fois les garder en tête en se disant que c'est bien qu'elles existent car quand on se perd on peut revenir dessus pour y voir plus clair. Et moi je pense qu'on avance là dedans. Après

avec son jeu de yo-yo entre les deux parce que en fonction du climat, du contexte ou de l'ambiance ben d'un coup c'est les règles qui doivent reprendre le dessus parce qu'on est dans une période où les gens en ont besoin. Et parfois le contexte est plus serein, il s'assouplit. et c'est très bien que les gens se permettent des libertés par rapport aux règles. Et c'est cette espèce de balance qui se joue pour maintenir cette dynamique collective qu'est la Dar.

Martin : Juste pour moi quand tu dis c'est pas un bloc la Dar, c'est des subjectivités croisées, pour moi le bloc il existe, c'est l'équipe. En tout cas moi je lis les CR des réunion hebdomadaires de l'équipe de permanents et donc là je ressens un bloc, un noyau, ceux qui sont là et portent réellement le truc au quotidien.

Louis : Sauf que l'équipe n'a pas envie de porter ce rôle.. Et puis après du coup vu que l'équipe permanente est perçu comme le bloc opérationnel, comme ceux qui s'occupe de la gestion quotidienne, ça entraîne tout un truc où tout ce qui est de l'ordre de l'opérationnel, de la gestion est refilé aux permanents alors que ce ne sont pas des tâches qui prennent tant de place dans les fiches de postes, même si une part de l'opérationnel nous revient bien. Et on se retrouve submergé par cette gestion et c'est en partie ça qui nous met la tête sous l'eau et fait que parfois on est mal, on est en surcharge..

Martin : Ouais mais la question peut-être tourner différemment. Est-ce que le fait que la Dar soit une association, ait une activité et toute une gestion qui va avec n'oblige pas à une telle structuration et avec une telle répartition des tâches, qui est inégale, entre permanents et bénévoles. La Dar c'est pas un squat et ça n'a donc pas à priori la structure qui permet de fonctionner de façon horizontale, il y a des obligations légales, pleins de contraintes réelles et tout ça qui limite. Et est-ce que la Dar ne va pas dans ce type de fonctionnement que l'on dénonce, à cause de l'activité qu'on a choisi d'avoir ?

Louis : Mais justement est-ce que c'est pas le CA qui devrait prendre en charge une partie de cette organisation.

Martin : Ah non pour moi le CA en fait déjà pas mal, même si c'est vrai qu'on pourrait toujours mieux faire. J'ai déjà était dans d'autre association où le CA se réunit juste deux ou trois fois par an et on le consulte comme ça, pour la forme. Et c'était des assos classiques, pas des assos fantômes ! Ce que je veux dire c'est est-ce qu'on peut aller vraiment vers de l'horizontalité avec une telle activité, avec une programmation qui prend tant de place ?

Louis : En regardant toutes les fiches de postes, on pourrait se dire que le salariat est là pour fournir la gestion et l'opérationnel qui est nécessaire à minima pour le bon fonctionnement du lieu..

Martin : Oui mais on est obligé d'avoir un certain niveau d'activité économique car on n'a pas de subventions et que on ne peut pas juste faire des soirées de soutien à des luttes amies parce qu'il faut bien qu'à la fin du mois on paye le loyer, les salaires et les fournisseurs. Donc tu es obligé de faire des soirées qui ramènent du monde, donc des soirées potentiellement compliqués, qui demandent un certain niveau dans la gestion et opérationnalité du lieu parce qu'il y a des enjeux de sécurité, de qualité, le risque que les flics passent et tout ça..

Lucie : Le problème avec ces trucs d'horizontalité et de verticalité ou d'inclusion, ça rejoint la question de la transmission des informations. C'est à dire qu'à partir du moment où on a pas des infos on ne peut pas participer à la gestion et ça reste verticale. A partir du moment qu'une personne ou un groupe de personne centralise tout, c'est vers eux qu'on va se tourner et c'est normal. Les listes mail c'est très bien pour ça, ça permet de dire qu'en ce moment il se passe telle ou telle chose à la Dar, investissez vous là où vous le désirez. Mais le truc c'est d'envoyer une transmission d'infos plus claire.

Thibault : Mais comment on la fait vivre cette transformation d'infos ? Tu vois les mails il y en a pas mal qui sont envoyés mais on voit que ça suffit pas..

Yves : Déjà moi j'ai noté un truc c'est qu'on a un super outil, l'Agora, mais il est mal exploité. On utilise le calendrier et c'est tout. Après il y a un forum où on pourrait échanger. Il y a une liste de documents qui peuvent être consultés mais c'est un très gros bordel cette partie, c'est pas tenu à jour. Déjà la transmission d'info elle pourrait passer par là parce que c'est un outil interactif qui est clairement sous-exploité. Par exemple tout le travail que tu avais fait Martin dans le cadre de la commission bar, il n'y avait-il pas un intérêt à ce qu'il soit mis dans l'Agora afin que chacun puisse facilement accéder à cette information pendant ton absence ?

Lucie : Après moi je suis en train de travailler sur ça, sur les moyens de mettre sur le net et sur un outil physique, parce que tout le monde n'apprécie pas les outils numériques, toutes les infos nécessaires pour savoir ce qui se passe dans le lieu en ce moment et pas que les soirées et les personnes qu'il faut pour celle-ci.

Louis : Ouais moi je veux bien revenir sur la notion de mandat qui est sorti tout à l'heure. Moi ça me semble super parce qu'il y a beaucoup de gens qui ont tendance à vouloir prendre une mission en particulier comme tu l'as fait Martin. Ou comme PA et Azad (*bénévoles de la Dar*) qui se sont lancés dans l'idée il y a quelques jours, de refaire les jardinières devant la Dar. Ils sont venus me voir m'en ont parlé et ça se fait. C'est un peu de manière informelle mais c'est comme si je leur avait donné un mandat pour faire ça. Je m'occupe de rien à part leur mettre à disposition les outils ou les listes mails, mais en dehors de ça je ne fais rien, j'organise pas de réunions, je n'envoie pas de mails et tout ça. Cette question de mandat ça pourrait éviter pour moi, des coups comme ceux que tu as vécu sur ta mission bar Martin. Si on décide qu'on fait un travail sur le bar et que du coup une personne est d'accord pour porter une mission ou un chantier comme la mission dont tu t'es emparé, qu'on lui donne un mandat, ben du coup on attend que tu ai finis ce travail, sans faire nous même ou d'autre un travail dessus, pour continuer d'avancer dessus ou prendre une décision collectivement. Même si c'est pas obligé d'un truc très formel, on formalise cela un peu quand même pour que cela soit plus clair. Comme cela se fait en réunion d'équipe permanente ou je vais dire que je vais m'occuper de tel chantier et d'une certaine manière je suis mandaté pour le faire. Et ça cette question de mandat elle peut dépasser les simples membres de l'équipe permanente et je pense que c'est quelque chose où on donne notre confiance à quelqu'un et on fait confiance à son intelligence et ça c'est très important.

Martin : Moi j'avais deux trucs pour rebondir sur ce que tu dis. Moi tu vois pour cette histoire de jardinière, j'avais entendu et je crois que c'est toi Louis qui me l'avais dit, que on se ferait une petite réunion en septembre pour savoir ce qu'on en faisait. Puis il y a toi Thibault il y a quelques jours qui est venu me voir en me disant que tu avais rencontré ETC (*association d'architectes et urbaniste amis de la Dar*) et que ces derniers pourraient peut-être s'en occuper ou du moins nous filer la main. Il y a pleins d'idées comme ça qui circulent comme ça et puis là tu m'apprend que PA et Azad vont s'en occuper et tu vois c'est typiquement le genre de situation où tout se fait comme ça, dans l'informel et les interstices !

Thibault : Il y'a peut-être là une dialectique prise d'initiative individuelle/prise de décision en équipe..

Martin : Moi ce que je voulais dire dans les actions, c'est que quand on a fait l'entretien de Dodo (*salariée de la Dar*) on parlais de l'histoire de la gestion collective de la prog', de la potentielle mise en place d'un groupe prog'. Et moi il y a un truc qui m'étais venu c'est que la prog' c'est le cœur de l'activité de la Dar, c'est à dire qu'est ce qu'on fait à la Dar c'est venir sur des soirées, venir à des

cantines, venir à des ateliers de yoga ou danse. Notre cœur d'activité c'est qu'est ce qu'on fait ici à la Dar, du moins visible pour les adhérents, c'est la prog' ! Et en fait c'est d'arriver à trouver un espace où on pourrait décider de la prog'. On se réunirait une ou deux fois par mois, cela serait ouvert à tous et c'est là où on décide de tout et où a principalement toutes les informations pour pouvoir décider de la prog'. Un espace aussi où on voit qui a envie de faire quoi et qui propose quoi de nouveau. Un espace où on peut décider tous ensemble de cette prog' hebdomadaire. Cela nous permettrait de parler de la Dar dans son ensemble et pas seulement depuis une commission qui s'occupe d'une partie qui intimement liée au reste autre parties de la Dar. En un sens cela serait un moyen de s'approprier le projet car ce projet il se met en œuvre à travers notre activité principale qui est la prog'.

Louis : C'est ce qui se fait à l'asile 404 (*petit lieu associatif et culturel voisin de la Dar*) parce que là bas ils n'ont pas de personnes attirés à la prog'. Du coup c'est deux fois par mois ils se retrouvent, ça dure longtemps souvent mais là ils décident de tout.

Martin : Au Mamba (*collectif de soutien aux personnes migrantes*) c'est aussi ce qui se fait, deux réunions mensuelles où tout le monde est présent, où il y a au moins un représentant de chaque commission et dans cet espace ils décident de tout.

Louis : Oui il faudrait peut-être une assemblée générale régulière de la Mifa, ouverte et souveraine. En réunion du groupe qui était censé plancher sur cette idée d'une organisation nouvelle qui permettrait d'aller vers une gestion plus collective, on c'était dit que cela nécessiterait qu'il y ai au moins une personne de chaque commission qui soit présente à ces AG bi-mensuelle afin de rendre compte du travail effectué. Ces commissions se réunissent elles quand elles le souhaitent et réajustent leur travail entre deux AG à travers une communication plurielle, formelle et informelle, écrite ou orale, mais qui leur permet de pouvoir être en lien et de ne pas attendre l'AG suivante pour avoir accès à des infos ou ressources d'une autre commission. C'est un modèle quoi..

Thibault : Est-ce qu'on finirait pas par un tour sur le ressenti des uns et des autres après ce temps ?

Louis : Moi je suis fatigué..

Martin : Ben c'est pas mal parce que il y a tout un coté très rationnel avec toutes les informations, tout les faits, les paramètres et tout ça.. Et après on voit aussi toutes les façons de voir et de faire de chacun avec tout ces paramètres là qui rentrent aussi en compte dans l'analyse. Moi je sais que j'ai

telle façon de fonctionner mais c'est bien de voir que sur cette situation il y avait toutes ces autres que les uns et les autres vous avez pu exprimé. En tout cas se sont des choses aussi qui sont pas facile et qui sont lentes à organiser quand on fait dans le collectif et qui se confronte avec la nécessité d'être efficace pour pas qu'on coule. Et moi c'est un truc que j'apprends ici. Et ça aussi ça fait partie de la Dar, ce truc où on sera jamais ultra-carré parce qu'on fait avec beaucoup d'humains derrière et que c'est impossible de nous enfermer dans des organisations théoriques ou des procédures.

Yves : Moi je pense qu'on est parti d'un fait, qu'on c'est un peu éparpillé mais que finalement on s'y retrouve et quand on regarde le tableau que tu as réalisé tout au long, c'est vrai que les actions sont en liens avec la situation de départ comme avec d'autres d'ailleurs. Maintenant faut l'appliquer quoi. Il faut pas que cela soit encore une réunion qui va finir juste à l'intérieur d'un mémoire..

Lucie : Moi c'est vrai que quand je suis arrivé à la Dar c'était bien le coté foutraque qui me plaisait. J'aimais l'idée qu'on pouvait faire vivre une asso de cette manière, puis avec le temps j'ai commencé à me dire que c'est marrant mais que c'est fatigant quand c'est foutraque. Et l'organisation que j'aperçois à peine aujourd'hui, je trouve que ça ouvre pleins de choses. Je pense que c'est trop bien qu'on réfléchisse à tout, à ce qu'on vit et comment on le vit et il faut qu'on continue et cet exercice était bien pour moi.

Louis : Pour moi c'est vrai que cet exercice m'a renvoyé à ce que me disait un pote qui travaille dans un autre petit lieu associatif. Il disait que quand t'es bien, que t'es reposé t'as envie d'horizontalité et de travail en collectif et puis au bout de deux ou trois mois où tu t'es fait gifler par l'urgence de la gestion du lieu, t'as juste envie de travailler avec des militaires qui marchent au pas et qui te suivent et puis c'est tout. Cela va bien avec toutes les contradictions qui sont ressortis depuis le début. T'as envie de collectif et en même temps t'as envie que ça marche bien, que cela soit efficace. Après c'est un truc qui intérieurement est assez dur à supporter puisque la conséquence de tout ça c'est qu'il y a certaines responsabilités qui sont assujettis à certaines personnes, mais bon.. Mais déplacer la capacité de faire des choix quand à la gestion, à l'opérationnel comme avec la prog', sur un collectif qui dépasse celui des salariés c'est déjà une idée intéressante et qui ferait énormément de bien sur les questions de salariat et de bénévolat dans le lieu.

Thibault:

♣ Pour vous, que permet la méthode de l'entraînement mental?

La méthode de l'em permet de prendre conscience de la profondeur "réel" de notre "problème", dépasser les couches apparentes sur lesquels on a tendance à s'arrêter, complexifier les liens et influences qui influent sur la situation, se mettre face à ces contradictions, se voir sous un angle critique et observer nos limites, nos fuites, nos manquements et nos peurs. Conscientiser nos contradictions, les accepter, pour les transcender ! De la psychologie politique individuo-collective !

♣ Qu'est ce que ce temps là a permis de mettre en jeu dans votre groupe?

Se mettre au service d'une situation, s'y tenir, partir d'une insatisfaction d'une personne, faire l'effort de ne pas transférer ses frustrations perso sur cette situation, retarder notre pulsion d'agir sans comprendre qui fait boter en touche

♣ Est-ce que cela vous a permis de prendre conscience de certaines choses quand à la question de la gestion collective?

L'importance des "instances" collectives". Pour permettre les échanges d'information, créer des espaces de réflexion collectives, collectiviser la prise de décisions, organiser des temps d'action commune. (entre constat et pistes d'action ...)

♣ Pour vous, quels effets peuvent avoir ce type de temps/d'outil sur la dynamique de groupe?

Le temps essentiel de la réflexion commune, non conditionné à une décision à prendre ou à une action à accomplir ! Se donner le temps de le voir passer, de le voir venir (le temps!)

♣ Dans la perspective d'une gestion plus collective de la Dar, qu'est ce qu'a autorisé l'étape de l'entraînement mental? (cette question est peut-être redondante..)

S'autoriser à remettre en cause des choses établis.

Louis

Pour vous, que permet la méthode de l'entraînement mental?

Une réflexion de groupe, riche des analyses individuel de chacun des participants.

Qu'est ce que ce temps là a permis de mettre en jeu dans votre groupe?

Des rapports de hiérarchie entre les différentes positions au sein du groupe, et comment ils existent de par la perception que chaque situations prenaient face au projet,

Est-ce que cela vous a permis de prendre conscience de certaines choses quand à la question de la gestion collective?

Oui, que c'est un méli-mélo de posture et de volonté qui s'entrecroise, il n'y a pas de volonté précise qui corresponde à tous donc il faut chercher des plateaux où tout cela converge et essayer de remettre en cause les postures depuis lesquelles chacun perçoit le collectif.

Pour vous, quels effets peuvent avoir ce type de temps/d'outil sur la dynamique de groupe?

Un endroit pour écouter ceux que les autres pensent et perçoivent pour nourrir une réflexion qui ne soit pas principalement échangé avec les membres les plus investis de l'association et puis pour diffuser un peut ma perception du groupe projet ect...

Dans la perspective d'une gestion plus collective de la Dar, qu'est ce qu'a autorisé l'étape de l'entraînement mental? (cette question est peut-être redondante..)

Un temps de réflexion ouvert à toute la Mifa sur des questions clé de la gestion de l'assos

Etienne:

▲ Pour vous, que permet la méthode de l'entraînement mental?

D entrainer le cerveau à raisonner, de s entraider dans nos difficultés, d accompagner voir entrainer un groupe dans la gestion de ses difficultés et pblm... Dans le cadre d un

projet, ou d'un processus ?, de toute entreprise / mouvement individuel ou collectif-ve, l'EM vient faire boussole de l'action, pose sur le chemin. L'EM est une manière parmi d'autres, de rechercher et raisonner. ...

▲ **Qu'est ce que ce temps là a permis de mettre en jeu dans votre groupe?**

On a mis en jeu nos postures et statuts au sein de l'asso, notre politique et notre gestion interne du groupe (qui fait quoi, quel pouvoir pour qui pourquoi, quels rapports entre membres...) // un truc du genre...

▲ **Est-ce que cela vous a permis de prendre conscience de certaines choses quand à la question de la gestion collective?**

Oui mais pourrait pas dire quoi là...

▲ **Pour vous, quels effets peuvent avoir ce type de temps/d'outil sur la dynamique de groupe**

▲ >> Plus d'affinités

▲ Meilleur positionnement des individus dans le groupe car meilleure compréhension des enjeux et solutions envisageables, ...

Martin:

Pour vous, que permet la méthode de l'entraînement mental?

Déjà de poser les bonnes questions en formulant le problème rencontré de manière claire, et déjà ça fait beaucoup.

Ensuite en imposant un cadre dans l'élaboration de la problématique elle a l'air assez efficace pour permettre de sortir de notre schéma de penser habituel et du coup d'aborder cette problématique d'une manière différente de ce qu'on a coutume de faire et cela révèle ou peut révéler des facettes du problème qu'on avait pas vu, ou pas bien compris.

- **Qu'est ce que ce temps là a permis de mettre en jeu dans votre groupe?**

Une des choses qui m'a marquée c'est par rapport à l'objet de départ, à la question posée et aux exemples illustrant cette question qu'il a été demandé aux participants de trouver. Une bonne moitié de ceux-ci avait du mal à formuler un exemple pragmatique et concret mais restait dans une généralité un peu floue, plus proche du ressenti que du fait.

Il me semble que ce qui était en jeu ce jour-là était moins lié à la question de départ que sur une mise à nu de nos propres fonctionnements et représentations au sein du groupe. Ainsi que l'articulation entre l'individuel et le collectif.

- **Est-ce que cela vous a permis de prendre conscience de certaines choses quand à la question de la gestion collective?**

Qu'il ne suffit pas toujours « simplement de parler » pour avancer collectivement mais aussi d'avoir des temps et des outils permettant de prendre du recul ensemble sur ce qui se joue aussi rien que dans le fait de parler en réunion pour éviter de tourner en rond ou de passer à côté du cœur des problématiques.

Lucie:

1) L'EM, pour ça concrétise en quelque sorte une problématique, un débat, un projet, etc. Parce qu'il permet à plusieurs voix de s'exprimer et à plusieurs cerveaux de fonctionner en même temps dans une même visée, c'est comme s'il transformait le sujet abstrait en un truc hyper concret style une boule ou un cube, qu'on retournerait après dans tous les sens. Du coup, ça permet d'en voir toutes les faces, surtout celle sur laquelle il était posé, et qu'on ne voyait pas forcément avant de retourner le cube. Je sais pas si c'est très clair, mais c'est en gros un moyen collectif pour essayer de mettre à jour tous les enjeux d'une problématique pour après y répondre au mieux, par forcément en terme de temps, mais plus que tout en terme d'efficacité et de valeurs. Il questionne non seulement le problème ou le débat, mais aussi ses origines, ses contextes, les valeurs (surtout pour la Dar et des lieux/projets/tout ce qu'on veut porteurs de valeurs indétachables d'eux-mêmes) dans lequel il

est, etc. Et parce qu'il est collectif, se nourrit et permet des discussions, il est surtout très puissant : il arrive à mettre à la lumière tous les aspects pluriels d'une même chose. C'est une façon d'apprendre à poser les bonnes questions, pour amener les meilleures réponses. C'est un peu ce qu'est l'osthéoopathie à la médecine générale, dans les grandes lignes (big up à May).

2) Le temps qu'on a fait au début de l'été a selon moi permis pas mal de trucs. Déjà pendant le temps d'échange en plénière, il m'a permis de me rendre compte des différentes questions que se posaient les gens qui font vivre la Dar, qu'ils/elles soient permanent.e.s ou bénévoles. Ce qu'a dit Dodo, par exemple, sur la question de l'accueil, est quelque chose qui m'était jamais vraiment venu à l'esprit, mais en y réfléchissant un peu, j'ai commencé à voir où elle voulait en venir, et j'aurais adoré en discuter avec elle pour en savoir plus (je lui ai proposé, mais on a pas trouvé le temps). Ensuite, à partir du moment où les 2 problématiques ont émergé et où on s'est divisé.e.s en groupe, ça a permis pas mal de choses. Déjà de prendre le temps d'écouter le point de vue des autres, et d'exposer le sien, sans que l'un d'entre eux ne soit mis plus en valeur. La parole était souveraine, et non-hiérarchisée, et j'ai trouvé ça trop cool parce que ça a permis à des gens qui se sentaient peut-être moins légitimes que d'autres de parler, d'exposer et de prendre une vraie place dans le débat. Ensuite, dans la mesure où on essayait de dévier au minimum, ça a fait que nos cerveaux tournaient tous autour d'une même chose, donc ça a décuplé la "hauteur" (guillemets en béton armé) du débat. C'est un peu comme la NASA (oui, je sais), qui au lieu de se faire chier à bâtir des ordis hyper puissants capables de faire des calculs hyper oufs, met tout plein d'ordis en série pour mettre en commun leur capacité de calcul. Bah là c'était la même, sauf qu'il n'y avait pas forcément la même attente de résultat. Et ça aussi, c'était bien. Parce que ça a permis une réflexion plus posée, et donc quelque part plus profonde. Enfin, je dirai que ça a permis à des gens qui ne s'étaient jamais vraiment parlé avec cette profondeur là (je pense par exemple à Tintin et Yves, qui se sont croisés plein de fois en soirée, mais je sais pas trop s'ils ont eu l'occas d'avoir des discussions de fond) de se trouver, de se rendre compte qu'ils partageaient les mêmes questions ou les mêmes problèmes. Et même si c'est con à dire, dans un collectif ou dans la société en général, ça fait toujours du bien de se rendre compte qu'on n'est pas seul.e. à se dire certaines choses. Je pense que le lien humain s'est aussi renforcé, d'une façon ou une autre.

3) Vouï, comme je le disais plus haut pour Dodo. Et ça m'a aussi permis de me rendre compte du fait que, même si on (l'équipe permanente, faut que j'arrête de dire "on", nuuuul) essayait de tout faire pour inscrire au mieux les bénévoles dans la vie quotidienne de la Dar et effacer le plus possible cette frontière permanent.e/bénévole, elle existait, ne serait-ce que dans la problématique de Tintin (qui était le suivi, la gestion des trucs en cours etc). Et comme tout le monde a pu prendre

la parole au début, ce moment a donné plein de questions différentes, vraiment spécifiques (à la cuisine par exemple qui personnellement, sans discussion avec Kez sur tout ça, me serait jamais venues à l'esprit). En fait le temps ensemble du début a fait à plus grande échelle ce qu'ont fait les temps en groupe : ensemble, on a transformé la Dar en un cube et on l'a retournée dans tous les sens pour voir toutes les faces. Tout n'est qu'un réseau de cubes imbriqués, en fait. Y'en a un (la Dar), mais dedans y'en a 3 milliards d'autres, qui eux-mêmes en renferment plein. Mais en permettant à des gens différents de s'emparer (et je dis bien s'en emparer) d'un des cubes et de mettre des mots précis dessus (de ressenti, d'expérience, etc.), ça réduit en quelque sorte le nombre de cubes à l'intérieur, ça précise les contours, et du coup la réponse qu'on peut amener.

4) Ce type de temps ne peut être que bénéfique, parce qu'il permet de faire naître de nouvelles questions, mais aussi plein de nouvelles réponses à tester, à expérimenter. C'est un moment où on parle du fonctionnement de la Dar tout en l'expérimentant, et ça c'est génial. Théorie et pratique réunies. En plus, il permet sans doute aux relations humaines de se resserrer, les gens se confient peut-être plus sur leurs ressentis voire sur elleux-même quand on est peu nombreux.ses. (comme avec les petits groupes). Je pense aussi que ça permet à certains esprits de se trouver, et de se dire qu'ils ont peut-être quelque chose à construire ensemble. Puis ça permet aussi de voir l'autre différemment a posteriori, de le.la voir avec les difficultés qu'il.elle a à s'emparer pleinement et sereinement du lieu et de son projet, et du coup de le.la voir avec tous les points où on peut l'aider dans notre mesure à nous. Ça fait prendre conscience plus largement et plus humainement, et ça peut être qu'un plus pour un lieu comme la Dar. Par contre c'est vraiment utile que si ces temps se répètent, se suivent. Pour en revenir à la problématique de Tintin, il faut un vrai suivi de tout ça, voir où ça a évolué, où les expérimentations ont réussi ou merdé... Et je pense que ça serait pas mal aussi de penser à une forme plus étalée dans le temps. Genre sur ce coup-là on était en fin de soirée, un peu crevax, ça serait peut-être cool d'imaginer un temps plus long mais aussi plus tranquille, histoire que les cerveaux aient aussi le temps de s'alanguir, de se reposer ensemble sans carburer à fond toute la séance. Et à plus nombreux.ses, ça doit être aussi super : plus de problématiques peuvent être traitées !

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

MASTER RH-ESS : Organisation et projet

Titre du mémoire :

Association alternative et gestion collective : place et effets d'un dispositif d'éducation populaire au sein d'un processus dialectique

Nom et Prénom de l'auteur : Panabieres Hugo

Année : 2016/2017

Résumé :

Nous explorons la dialectique "idéologie gestionnaire et idéal d'autogestion" présente à la Dar Lamifa, café associatif d'éducation populaire, comme dans de nombreuses associations alternatives.

Pour ce faire nous revenons sur les notions de "gestion formelle" et "d'autogestion" comme source de conflictualité motrice au sein des institutions et plus particulièrement des entreprises alternatives. Puis nous nous attardons sur la notion de "gestion plurielle", apte à faire dialoguer cette dialectique et à proposer des moyens de la conflictualiser.

Enfin nous prenons le temps de décrire comment cette dialectique a influencé la dynamique institutionnelle de la Dar Lamifa puis nous revenons sur le processus de construction d'une gestion collective vécu par les membres de l'association. Nous concluons notre recherche en expérimentant un dispositif d'éducation populaire, l'entraînement mental et évaluons sa place dans le processus et ses effets sur le groupe.

Mots clés : association / gestion collective / dialectique / processus / entraînement mental