

Témoignage sur la Gouvernance de Solagral

Suite au texte de Johny

Johny avance l'idée que la gouvernance interne a été le point faible de Solagral. Je suis tout à fait d'accord, en disant « l'un des points faibles », parce qu'il y en a eu d'autres. Je ne veux pas parler de la période finale où je n'étais plus présent. J'apporte mon témoignage en essayant là aussi de prendre du recul.

Quand je me suis inséré au GEREI de l'INRA ESR de Paris à partir de septembre 1972, j'ai été surpris par la pauvreté, voire la bêtise des modes de gouvernance. Dans les réunions de labo dirigées par Claude Servolin, il n'y avait aucun dialogue. Tous les débats semblaient biaisés par les affrontements politiques entre équipes dans un sectarisme stérilisant. Et quand Jean-Paul Chabert se mettait à parler, il n'arrêtait pas. J'avais honte ! Au GEREI, il y avait du dialogue, mais avec un chef (que Candido Grzybowski appelait gentiment et pertinemment le Colonel Chabert) qui a préféré tuer son *bébé GEREI* plutôt que de le voir grandir avec des idées et/ou des pratiques différentes des siennes. A Montpellier, ce n'était pas parfait mais il n'était pas difficile de faire mieux.

La confrontation avec ces modes de gouvernance à l'INRA/ESR de Paris (et d'autres problèmes qui me conduisaient dans une spirale de régression) m'a fait me rendre compte des richesses de ce que j'avais connu dans le monde rural français. Il me faut expliquer une filiation historique mal connue dont a découlé le projet de gouvernance de Solagral.

La JAC qui a beaucoup participé à ma formation remonte au catholicisme social de la fin du 19^{ème} siècle. Mais elle est en même temps l'héritière des clivages de la Seconde Guerre mondiale. En 1940, environ 80% des évêques français étaient pétainistes, par opposition à la modernité et la démocratie (héritage du Syllabus de Pie IX en 1864). La victoire de la résistance et des alliés est une défaite pour les nazis mais aussi pour cet intégrisme catholique dans tout le monde occidental. La petite minorité de curés qui, dans la lignée du *Sillon* de Marc Sangnier était en faveur de la démocratie, s'est retrouvée le vent en poupe et beaucoup parmi eux ont fait le choix d'investir sur la jeunesse, notamment la jeunesse ouvrière (la JOC) et la jeunesse agricole (la JAC). La génération de militants de la JAC des années 1950 (dont les figures historiques de Michel Debatisse et de Bernard Lambert qui se sont ensuite séparés) s'inscrit totalement dans l'idée de démocratisation de la société. L'un de leur outil de formation est la revue *Paysans* dirigée par Marcel Faure, lequel est imprégné du personnalisme d'Emmanuel Mounier. L'éditorial du numéro 1 d'août-septembre 1956 s'appelle « Construire la démocratie ». Il est reproduit dix ans plus tard alors que je viens de m'abonner à cette revue. J'ai retrouvé le document que j'avais souligné partout, tant il me semblait intéressant. Qu'en découlait-il en termes de gouvernance ?

D'abord un principe qui a été mis en œuvre par le *Cercle National des Jeunes Agriculteurs* (CNJA) qui prend son élan à partir de 1957, à savoir la rotation des responsabilités. Dans l'année précédant la création de Solagral, Bernard Lecomte m'avait rappelé ce principe en me disant qu'il n'y avait rien de pire que les fondateurs d'une organisation qui s'y accrochent à vie et finissent par la stériliser. C'est pour cela que j'avais introduit dès le départ ce principe de rotation. Et pour ce qui concerne la présidence, le principe de mandats de trois ans, renouvelables pas plus d'une fois. C'est ce que j'ai appliqué pour moi.

Par ailleurs un ensemble de pratiques que je continue de trouver pertinentes du point de vue de promotion humaine : l'écoute, le dialogue, l'attention à ce que chacun ait la possibilité de s'exprimer dans une réunion. Et je crois que cela a un peu marqué Solagral. J'avais impulsé une vraie pratique associative : de vraies Assemblées générales annuelles et des Conseils d'administration tous les deux mois les premières années. Ils duraient du samedi matin au

dimanche après-midi et nous en sortions complètement fourbus après avoir épuisé un ordre du jour hyper chargé.

Tout cela était-il la meilleure méthode ? C'est à mon avis à réfléchir sérieusement. Et ce que Joseph écrit nous y invite. En positif, cela permettait aux gens de s'impliquer, de participer aux décisions, ce qui favorisait la construction d'un acteur collectif. Mais cela a entraîné au moins trois problèmes et dérives :

1. Le problème était que c'était beaucoup plus fatiguant que de décider à quelques-uns qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. C'est ce qu'ont fait nos amis Silvio Almeida et Jean-Marc Von Der Weid avec l'association ASPTA qu'ils ont montée au Brésil après la fin de la dictature. Ils en avaient la légitimité. Ils ont eu certainement bien des discussions sur leur gouvernance mais leur action continue et leur légitimité n'est pas contestée.

2. L'une des dérives que nous avons connue a été que des décisions ont parfois été prises sous l'influence de participants qui n'avaient pas la légitimité suffisante et/ou qui n'en n'assumaient pas les conséquences. Il y a ainsi souvent une confusion entre démocratie et décision prise collectivement, et il est facile de faire de la démagogie sur ce sujet. Pour ma part, j'assumais les décisions collectives mêmes celles qui me semblaient hasardeuses. Mais quand Joseph fut écarté du CA lors d'une certaine AG, cela m'a fait douter de la pertinence de notre méthode de gouvernance.

3. Lié à ce problème précédent est celui de la prise de pouvoir, soit par les salariés, soit par une fraction des membres. En ce qui concerne les salariés, la règle de rotation des responsabilités s'appliquait aussi à eux, ce qui a créé une très forte frustration quand Bertrand Delpeuch a été invité à la suivre, donc à quitter la direction de *La Lettre de Solagral*. Etait-ce pertinent ? Quant à la prise de pouvoir par une fraction des membres, je me méfiais au début comme de la peste des candidats membres qui avaient fait leurs premières expériences dans les mouvements gauchistes où ils avaient appris à maîtriser les stratégies d'entrisme et de manipulation. Nous n'en avons pas totalement été prémunis dans l'erreur d'embauche que nous avons faite à Lyon, bien que la personne en question n'ait pas formellement appartenu à ces mouvements. Par la suite, j'ai laissé couler.

J'étais par ailleurs porté par une utopie, celle d'une association formée de personnes insérées dans leur milieu social ou professionnel, en mesure d'exprimer les problèmes que la mondialisation posait à ce milieu, puis d'y répercuter les résultats des investigations que nous pouvions conduire. J'avais ainsi dans la tête un profil type du membre de Solagral qui m'a longtemps guidé. Cette utopie qui venait de mon parcours rejoignait la démarche d'origine maoïste exposée dans deux textes de Mao : « De la pratique » et « D'où viennent les idées justes ». Elle m'a été rappelée vers l'an 2000 par Raphaël Larrère : être à l'écoute des idées qui traversent la société, travailler dessus et renvoyer les résultats à cette société. Dans les années 1960 et 1970, nombre d'ex jacistes ont basculé vers le maoïsme sur la base de cette convergence.

C'était une démarche différente de celle des partis communistes et des trotskistes qui se pensaient comme une avant-garde éclairée ayant à produire des idées selon un processus rigoureusement scientifique selon leur croyance, et à les diffuser ensuite par l'enseignement et les publications. Cette démarche plus positiviste était dominante dans les milieux scientifiques comme à l'INRA en se parant de la notoriété passagère mais envahissante à l'époque de Althusser et de Bourdieu, auxquels se référait également Henri Nallet dont j'avais suivi le cours à l'Institut des Sciences sociales du Travail en 1971-1972. Henri Nallet venait de la JEC, s'était politisé sur ce schéma dominant à l'époque. Il m'a infecté de ce poison positiviste pour quelques années, mais m'a aidé à entrer à l'INRA. Je dois donc aux gens qui partageaient des idées contraires à ma propre utopie de m'avoir aidé à devenir

fonctionnaire, mais j'ai été piégé dans une contradiction dont je me suis sorti avec quelques peines.

Par rapport à ce que dit Johny sur le détournement des moyens de l'Etat, je ne me suis jamais senti dans cette stratégie. Je trouvais scandaleux qu'après avoir réussi leur concours parce qu'ils avaient eu la chance de suivre de bonnes écoles, certains chercheurs pouvaient faire pratiquement ce qu'ils voulaient sans la moindre préoccupation des besoins de la société. J'ai toujours pensé que ce que je faisais avec Solagral esquissait un mode plus pertinent de fonctionnement. Au début, quand le département de l'INRA où nous nous trouvions était dirigé par Jean Cranney et ses compères, j'étais obligé de faire profil bas car j'aurais pu me faire virer. Mais avec le temps, la légitimité de Solagral a été reconnue, au point que dans les années 1990, Laurence Tubiana a, si je ne me trompe pas, réussi à signer un accord entre l'INRA et Solagral pour travailler avec les mouvements sociaux. En fait, je crois que c'était en référence à une pratique qui était abandonnée depuis un certain temps, mais il faudrait que d'autres que moi s'expriment sur ce sujet.

Pour mettre en œuvre mon utopie, j'avais impulsé le système des groupes de travail. Corinne Cohen en fut l'animatrice et avait à mon sens parfaitement compris de quoi il s'agissait ce qui m'a beaucoup réjoui. Mais tout cela a progressivement capoté à mon avis pour trois raisons :

- la première est que l'on fonctionnait sur des conventions de service (études notamment) ; avec les financeurs, nous essayions de travailler honnêtement en exposant nos objectifs, en en comprenant les leurs et en passant accord sur les questions communes ; cette utopie pouvait séduire, voire susciter l'adhésion mais il n'y avait pas d'argent pour cela chez la plupart d'entre eux ; d'où une évolution progressive vers les logiques d'étude au sens plus classique ;
- la seconde est que cette utopie paraissait sympathique mais manquait de professionnalisme ; nous étions des amateurs qui tâtonnions très souvent ;
- la troisième résulte des ratages avec certains des salariés. Avec Bertrand Delpuch qui dirigeait la revue « La Lettre de Solagral », il y avait une différence de point de vue, ce qui entraînait souvent des frictions mais elles se résolvaient par la discussion. Quand Olivier Kressmann fut embauché, alors qu'il venait de prévenir ses ex collègues d'une grande maison de courtage du choix qu'il venait de faire, nous apprenions le même jour que deux espérances de financement étaient compromises alors que je lui avais dit de bonne foi que nous n'avions pas de problèmes de trésorerie. Je lui ai téléphoné pour le prévenir. C'était trop tard, il ne pouvait pas revenir en arrière. Il fut très correct avec moi mais ce fut l'un des moments les plus pénibles de ma vie. Par suite, je n'étais plus en position de cadrer son énergie débordante. Il n'y a strictement rien à lui reprocher, au contraire. Mais il a eu tendance à déconsidérer nos objectifs, et à ouvrir plus largement les fenêtres. Mais c'était gérable. En revanche il y a eu une erreur d'embauche avec un gars à Lyon. Joseph, encore lui, avait trouvé un financement européen pour monter une unité de formation à destination des écoles et autres. Au lieu de se consacrer à fond à sa tâche, la personne embauchée s'est mise en tête de nous réformer, ce qui est passé par la manipulation d'une AG permettant de virer Joseph du conseil d'administration, puis par la tentative de me faire sauter moi aussi, du moins de me décrédibiliser. Cette personne a été finalement licenciée, processus dont je me suis tenu à l'écart et qui a été conduit par une équipe ad hoc.

Il faut dire que tout cela m'a fatigué, et je me suis dit que c'était fini pour la réalisation de l'utopie qui me guidait. Ce n'était pas une catastrophe et j'étais allé au bout de mon idée. Sur le plan personnel, c'était une chance exceptionnelle d'avoir pu rejoindre à Montpellier l'équipe du Laboratoire d'Economie Internationale monté par Laurence, Johny et les autres. Et j'ai passé là-bas quelques-unes des plus belles années de ma vie. Peu après mon arrivée, Cranney a fait supprimer le labo. J'ai dit à Laurence qu'elle pouvait peut-être réaliser à Solagral au moins une partie de ses objectifs.

Les présidents successifs de Solagral

1981 : Alain Le Sann, Enseignants d'histoire/géographie dans un Lycée à Lorient

1982 : Jean-Pierre Chanteau, objecteur de conscience

1983 à 1989 : Marcel Marloie, chercheur à l'INRA

1989-1990 : Dominique Vignon, enseignant à Lyon

1990-1992 ou 1993 : Jean-François Soussana, chercheur à l'INRA de Clermont-Ferrand

Ensuite : Laurence Tubiana et ???

Commentaire. Au début, je ne voulais pas me présenter comme président pour deux raisons. Il y avait de la prudence car j'aurais pu être viré de l'INRA par la bande au pouvoir au département d'économie. Il y avait aussi l'idée que ce n'était pas mon rôle, qu'il me suffisait de bien conduire mon travail de chercheur avec les critères que je m'étais enfin défini après une période un peu difficile. Mais j'allais presque tous les midis travailler avec la secrétaire Claudine Picq et notre premier objecteur Jean-Marc Bèche. Des bons souvenirs. Alain Le Sann avait prévenu qu'on pouvait mettre son nom mais qu'il était « un pot de fleurs ». Et Jean-Pierre Chanteau avait également bien joué le jeu. Après, je me suis dit qu'il fallait que je m'y colle.

Marcel Marloie
07/01/2014