



HAL
open science

Catfarm en 2022 : un projet aux portes d'une opérationnalité collectivement incorporée

Jeanne Robert

► To cite this version:

Jeanne Robert. Catfarm en 2022 : un projet aux portes d'une opérationnalité collectivement incorporée. Gestion et management. 2022. dumas-04286690

HAL Id: dumas-04286690

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04286690>

Submitted on 15 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL

Institut Francilien d'Ingénierie des Services



Catfarm en 2022 :

Un projet aux portes d'une opérationnalité collectivement incorporée

Mémoire professionnel

Robert Jeanne

Dans le cadre du Master 2 Insertion et entrepreneuriat Social et Solidaire

Sous la direction de Monsieur Bouvy

Août 2022

Table des matières

Résumé	4
Glossaire	5
Introduction	8
Première Partie : Catfarm, une structure en recherche d'elle-même et de son identité	13
A. Les chamboulements dans l'organisation de l'équipe entrepreneuriale	13
B. Catfarm: structure internationale atypique sur un territoire littoral bien spécifique	25
C. Construire un leadership lucide et fédérateur, capable de surpasser les contradictions actuelles : le besoin révélé ?	34
Deuxième partie : Développer une association et son lien avec l'extérieur dans le contexte de Catfarm Education	43
A. Le début d'année : entre idées préconçues et préparation mentale	44
B. Description et évolution des missions	46
C. Les outils utilisés : sauter du Master à Catfarm	49
D. Les enseignements tirés des écarts observés	51
Troisième partie : "Catalyseur polyvalent, donneur de sens et proche du vivant" un profil au service du devenir de Catfarm ?	53
A. Le développement d'un profil professionnel propre à une combinaison atypique : Catfarm Education - M2 IEES	53
B. Un apprentissage riche et générateur de nouvelles perspectives	57
Conclusion	61
Bibliographie	63
Annexes	67
Annexe 1: L'organisation holocratique de Catfarm en Novembre 21 puis Juillet 22	67
Annexe 2 : Schéma des parties prenantes de Catfarm en 2021	69
Annexe 3 : Etude de marché : Prémises d'analyse de la concurrence Catfarm	70
Annexe 4 : Résultats du questionnaire sur le projet des "long-termes" Avril 2022	70
Annexe 5 : Entretiens en face à face de l'EE Catfarm Avril 2022	72
Annexe 6 : Résumé du SWAG 1	72
Annexe 7 : Résumé de l'assemblée générale Catfarm n°2 Juin 2022	73
Annexe 8 : Détails et notes de l'assemblée générale Catfarm n°2 Juin 2022	73
Annexe 9 : Politiques et règles de Catfarm	73
Annexe 10 : Les six rôles pouvant être incarnés par le leadership partagé d'E Luc	75
Annexe 11: Les sept types de leadership selon Richard Barrey (1998)	75
Annexe 12 : Présentation de Catfarm Education et de nos missions	78
Annexe 13 : Présentation des projets d'activités économiques et sociales avec les locaux, Janvier 2022.	78
Annexe 14 : L'équipe entrepreneuriale (ou EE) de Catfarm en Juin 2022	78
Annexe 15 : Résultat des élections présidentielles à Poussan	79

Résumé

Ce mémoire professionnel est le résultat d'un ensemble d'observations et de réflexions établies durant l'année 2022 sur l'association Catfarm Education. Nous avons choisi d'analyser la structure d'apprentissage à travers plusieurs concepts clés : leadership, valeurs, équipe entrepreneuriale, expérimentation, communauté... Nous avons alors pu remarquer que le projet général de l'association traverse un long cheminement vers une nouvelle phase d'opérationnalité, phénomène s'expliquant par les ambitions, certaines caractéristiques et par la forme de cette association en pleine (ré)émergence. Cette note montre ainsi comment les enjeux qui se sont présentés pendant cette année ont contribué à notre évolution et nous ont formés professionnellement.

NB : Les prénoms et noms des **personnes** évoquées et interrogées **ont été modifiés afin** de garantir l'anonymat.

Glossaire

Anchor Circle: lieu de décisions stratégiques, regroupant les représentants de chaque cercle de l'organisation Catfarm.

Balance circle : cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est d'agir pour le bien-être et l'équilibre de la communauté.

Building circle: cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est d'agir pour la maintenance, la sécurité physique et le développement des constructions de la communauté.

Catau : terrain faisant partie de Catfarm, situé à 500 mètres du terrain principal (de vie) et mesurant environ 1 hectare. L'association aimerait l'utiliser pour y réaliser un écovillage et des jardins partagés.

Cats: bénévoles vivant sur le site de Catfarm, dans la communauté et donnant de leur temps à l'association Catfarm Education.

CEXY circle: cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est de promouvoir et de faciliter la dimension artistique dans les activités de la communauté.

Communauté : ensemble d'individus qui

a) Produisent ou mettent en commun une ou des ressources (de l'eau, la connaissance, un logiciel)

- b) afin de garantir leur accès et leur usage aux membres par un système de droits distribués (de propriété , d'usage...)
- c) géré à travers un autogouvernement de ses règles et de ses conflits.

Il y a donc un fort lien entre communauté, ressources et durabilité.

Corecrew : ancienne équipe mère constituée de personnes investies profondément et sur le long-terme, dont la fonction est de gérer stratégiquement l'association.

DIY : Acronyme de "Do It Yourself" pour désigner ce qui est fait soi-même (à la maison).

Un écolieu : difficile à définir car ce terme est récent et toujours en phase de conceptualisation. Il ne semble pas encore exister de définition solide en sciences

humaines ou en droit. Nous avons ainsi repris la définition La-houle.J, sur le site officiel des écolieux de France, un écolieu

“est un site structuré autour d'un hameau, d'une ancienne ferme, ou d'un bâtiment isolé à la campagne, ayant choisi de suivre les principes de l'Écologie, et en mesure d'accueillir comme passagers ou comme résidents des personnes souhaitant y participer où y séjourner. Un écolieu peut exercer (ce n'est pas une condition) une activité économique et lucrative locale, une activité d'autosubsistance, etc”. 2008, lien internet : http://ecolieuxdefrance.free.fr/CONCEPTS/quest_ce_qun_ecolieu.htm [consulté le 10/05/2021]

Le Doughnut Economy : (ou l'économie Donut) vision de l'économie holistique. Le résultat de cette vision constitue un idéal composé de “deux anneaux concentriques : une fondation sociale, pour s'assurer que personne ne manque de l'essentiel de la vie, et un plafond écologique, pour s'assurer que l'humanité ne dépasse pas collectivement les limites planétaires qui protègent les systèmes vitaux de la Terre. Entre ces deux ensembles de frontières se trouve un espace en forme de beignet qui est à la fois écologiquement sûr et socialement juste : un espace dans lequel l'humanité peut prospérer.”

Schéma explicatif (ci-contre) :

Source du texte et de l'image : site officiel du Doughnut Economy de Kate Raworth : “What is Doughnut Economy”, <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

EE: équipe entrepreneuriale *“l'entrepreneur est en effet encastré dans un réseau qui peut se « cristalliser » en un véritable collectif voire même en une équipe entrepreneuriale* (Ben-Hafaïedh.C, 2006, paragraphe 59).

“L'entrepreneuriat est un phénomène collectif par nature”. (Johannisson 2002a cité par Ben-Hafaïedh.C, 2006, paragraphe 3). Il englobe le concept d'équipe entrepreneuriale.

Garden circle: cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est de développer le jardin de la communauté.

Growth Circle: cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est de développer économiquement Catfarm et de faire grandir ses projets.

Kitten : bénévole vivant à Catfarm et donnant de son temps à l'association, présent entre 1 et 7 jours (les nouveaux).

Life Circle: cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est de s'assurer de la qualité de vie à Catfarm à travers la cuisine, le couchage, le nettoyage, l'accueil, etc.

Marketing circle : cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est de développer Catfarm sur son marché.

Notion : idéateur, ou application de prise de notes, de bases de données, de wikis, de calendriers et de rappels, utilisée par Catfarm.

Project circle : cercle ou regroupement des rôles dont la fonction est de soutenir et accompagner les projets existant à Catfarm.

Suricats : ancien groupe de membres de Catfarm investis dans l'association pour au moins trois mois.

SWAG : Strategic Week / Alignement Gathering (Assemblée générale). La première s'est déroulée en Novembre 2021, la seconde en Juin 2022.

Telegram : application de messagerie instantanée sécurisée hébergée dans un cloud utilisé pour réaliser les conversations en ligne des différents cercles à Catfarm.

UE : Union Européenne

Introduction

“*To inspire so we can create empowerment and growth*” (*Inspirer afin d’habiliter et faire grandir*) est la vision définie aujourd’hui de Catfarm. Elle fût récemment élaborée *collectivement*, lors la première véritable assemblée générale de l’association, (suite aux préconisations du mémoire de l’année dernière, Robert.J, 2021). Il y a donc une évolution entre la vision exprimée collectivement cette année, et celle des années précédentes¹ qui avait été définie par une personne. Nous l’avons observé, et les membres de équipe Catfarm sont d’accord : La place du groupe et de l’horizontalité sont plus importantes qu’auparavant dans l’association. Que cela signifie-t-il pour l’organisation de Catfarm et son projet ? Quels sont les enjeux qui en découlent ? Nous rappellerons tout d’abord ce qu’est Catfarm, ses concepts principaux et ses spécificités, avant d’établir un diagnostic apportant des éléments de réponse.

Tout d’abord, nous avons conclu dans le mémoire de l’année précédente (cf. Robert.J, 2021) que Catfarm est un ensemble, un *tout* en perpétuelle ré-émergence et modelée par un processus complexe englobant une organisation de jeunes entrepreneurs, une multitude d’acteurs et plusieurs tendances idéologiques et économiques (comme le mouvement du global ecovillage, etc). Cette note sera alors une suite logique du mémoire de l’année dernière que nous vous invitons à lire pour une meilleure compréhension de la structure Catfarm. Nous continuerons en effet ici à appréhender l’organisation comme un “tout” et en mouvement perpétuel, où notre position comme apprentie nous invite à plonger dans une certaine mouvance et à jongler entre le monde de la théorie (à l’université), et celui de la pratique (dans l’association). Par ce “jonglage”, quels concepts théoriques avons-nous pu attribuer à Catfarm ?

A travers nos recherches de cette année et de l’année dernière, nous pouvons affirmer que Catfarm est une **association de type loi 1901** (allant possiblement vers un statut de coopérative SCIC). Cette association gère une **communauté intentionnelle et intégrale** de jeunes adultes internationaux, établie sur un **écolieu**² des collines de Poussan (34560). Pour rappel, une communauté intentionnelle est

¹ “Une société prospère, où chacun peut apprendre, grandir et partager ses compétences” (site internet officiel de Catfarm Education : catfarm.net).

² Concept défini en annexe 14.

“un ensemble de personnes d'origines diverses ayant choisi de vivre ensemble en un lieu donné et sous une forme organisationnelle et architecturale définie. C'est l'intention qui distingue la communauté d'une autre.” Tout comme une communauté *lambda* telle qu'elle est définie en annexe 14, la communauté intentionnelle de Catfarm gère des **ressources** et garantit leur accès à ses membres telles que l'eau, l'électricité, le bois, les déchets (qui, recyclés, sont des ressources!), la nourriture, la peinture, les outils, les animaux (chats et poules), les végétaux et un terrain de vie, des lits, des lieux de vie (la salle de bain commune, la cuisine, les toilettes...), les savoirs-faire, les savoirs-être (par le partage de connaissance), etc. En somme, elle gère toutes les ressources touchant **l'intégralité** de la vie d'un individu. C'est ainsi que nous la désignons comme une communauté intégrale. De plus, elle se différencie des concepts de “colocation” ou de “voisinage” par la présence essentielle d'un *gouvernement indépendant* de l'extérieur, et le tout guidé par une **intention** bien spécifique. Dans notre cas, nous avons pu observer que ce “gouvernement” indépendant de Catfarm impacte grandement tout le projet, l'intention, la direction ainsi que l'association qui gère la communauté et l'écolieu de Catfarm. Ce gouvernement définit l'écosystème interne de Catfarm, et cela en interaction avec les autres acteurs et son écosystème général (incluant l'extérieur), dans lequel elle se meut. Quel est donc ce “gouvernement” à Catfarm et ses spécificités ?

Ce gouvernement est aujourd'hui constitué d'un groupe de jeunes personnes aux nationalités multiples (cf. annexe 14 : l'équipe de Catfarm aujourd'hui), structurée en “cercles”. Son organisation est inspirée de *l'holocratie*, désignant une façon de manager horizontalement, basé sur l'intelligence collective et structurée en “cercles de travail dans lesquels chaque membre du personnel a le même pouvoir et doit remplir un ou plusieurs rôles selon les besoins.” (Weidmann.J, Konishi.M, Gonin.F, Agassiz.I, Nadeau.JB, (2019), notes). Ce gouvernement organisé de façon holocratique gère à Catfarm la communauté, l'association et tous les projets à venir. Ce gouvernement a à la fois un rôle de **gestion** de l'association et **d'entrepreneuriat** du projet global de Catfarm. Nous avons pu voir l'année dernière que ce projet global est en pleine (ré)émergence et n'est pas encore aujourd'hui dans sa phase d'opérationnalité (cf. Mémoire 2021, Robert.J, 2021). Ce groupe d'individus, aussi bien gestionnaire de la communauté et équipe entrepreneuriale du

projet global, se trouve ainsi entre deux mondes : celui de l'économie, du business, des associations et celui des communautés intentionnelles alternatives. Nous nous intéresserons ici au monde des associations et du business durable, lieu de notre stage. Par son équipe entrepreneuriale, l'association Catfarm va en effet plus loin que gérer une communauté intégrale, elle tente de développer des projets économiques pour assurer une rentabilité et une soutenabilité à la communauté. Cela la projette ainsi dans le monde de l'économie sociale et solidaire. Nous garderons donc le terme "**équipe entrepreneuriale**" (ou **EE**) dans ce mémoire, pour désigner le gouvernement de Catfarm.

Une équipe entrepreneuriale³ désigne "*un groupe entreprenant composé de plusieurs individus engagés dans un processus de création de valeur, de production d'idées, de portage d'initiatives, réunissant des ressources à la fois individuelles et collectives, chacun négociant fréquemment avec les autres membres de l'équipe*" (Clarkin et Rosa (2005), Boncler.J, Hlady Rispal.M, Verstraete.T, 2006, paragraphe 16)⁴. L'EE de Catfarm n'a en effet pas arrêté cette année de produire des idées, des initiatives avec les habitants locaux, et tout cela collectivement. Plus spécifiquement, nous pouvons dire que l'EE est constituée des personnes de Catfarm les plus investies et engagées (informellement) depuis plus d'un an dans le projet Catfarm, (en d'autres mots, tous les participants des SWAGs : strategic week alignement gathering). Ces personnes ont dû être actrices dans les événements et discussions stratégiques de l'association. Il est bon de préciser que tous les acteurs de Catfarm sont bénévoles pour l'instant, car les projets d'activités économiques sont encore loin d'être **opérationnels**.

En effet, nous nous "étonnons" cette année de la lenteur avec laquelle le projet en renouveau de l'association, longuement étudié en 2021-2022, devient véritablement **opérationnel**. Nous pouvons aussi observer la difficulté avec laquelle nous avons tenté de réaliser nos missions définies en début de semestre 1. Les repères et la direction semblent manquer, aussi bien à l'intérieur du projet qu'à l'extérieur. Dans la lenteur de cette émergence, le rôle de l'EE semble clé, ainsi que l'environnement extérieur du projet. Le lancement des activités de Catfarm a

³ Différent de celui **d'entrepreneuriat collectif**, que nous abordons en annexe 15.

⁴ Clarkin et Rosa définissent en fait deux types de EE et nous ne garderons que la deuxième qui est plus proche de la réalité de Cat Farm.

pourtant souvent été à deux doigts d'être réalisé cette année. Nous pouvons donc nous demander : **en quoi le projet de Catfarm se trouve aujourd'hui aux portes d'une opérationnalité collectivement incorporée, tout en n'y franchissant pas encore le pas ? Quelles sont les raisons de la lenteur de son émergence et le rôle de l'EE et de l'environnement extérieur ?** Quels sont les véritable enjeux de Catfarm aujourd'hui ? Comment pourrions-nous y répondre par notre rôle de recherche-action à Catfarm cette année ? Qu'est-ce que toute cette expérience nous a apporté professionnellement ?

Notre hypothèse est que c'est un manque de direction claire, lié au leadership actuel, qui expliquerait les raisons principales de la lenteur de l'émergence du projet Catfarm (Première partie). Nous espérons aussi que les causes de cette lenteur clarifieront les sources de frustrations ressenties dans la réalisation de nos missions de cette année (Deuxième partie) et qu'en somme, toute l'analyse nous aidera à dégager le profil professionnel né de notre expérience entre Catfarm et le M2 IESS (Troisième partie).

La vérification de notre hypothèse passera alors par un diagnostic plus profond de Catfarm Éducation, cela à la lumière d'éléments théoriques abordés en cours de M2 IESS, et lus dans les recherches bibliographiques pour ce mémoire (leadership, recherche expérimentale, entrepreneuriat collectif...). Nous avons donc mobilisé plusieurs sources pour nourrir notre réflexion : tout d'abord les cours d'économie sociale et solidaire de M.Defalvard, de création d'entreprise de M.Bouvy, d'entrepreneuriat social de Mme Texier, de finance solidaire de M.Cotelle, etc. Nous avons aussi utilisé les recherches sur le leadership de Plane.J.M (2015), et ceux de Ben-Hafaiedh.C, (2006) Boughzala.I, Vreede.De, (2015) sur l'entrepreneuriat collectif ainsi que plusieurs autres articles de recherches. Enfin, nous avons réalisé un questionnaire à destination des personnes les plus investies à Catfarm Education (seize personnes), complété d'entretiens en face à face sur les huit personnes les plus engagées, cela afin de vérifier nos hypothèses et d'établir un diagnostic satisfaisant. Nous avons aussi longuement lu les notes de réunions et des deux assemblées générales depuis novembre 2021 afin de développer certaines réflexions.

Notre démarche sera principalement descriptive et analytique. Nous nous aventurerons rarement dans la normativité, qui n'est pas notre intention dans cette

note. De surcroît, Catfarm sera étudiée sous un angle organisationnel, politique et économique, pour nous aider à vérifier l'hypothèse de départ : le besoin de leadership comme variable déterminante de l'état actuel de Catfarm.

Première Partie : Catfarm, une structure en recherche d'elle-même et de son identité

Enjeux : se diriger vers une phase opérationnelle, garder une stabilité d'équipe, s'ancrer territorialement, obtenir une direction claire pour le projet.

Une communauté intégrale intentionnelle, implantée sur un éco-lieu, gérée par un collectif de jeunes adultes internationaux, expérimentant une gouvernance horizontale, et cherchant à offrir des services innovants... À première vue, Catfarm Education serait plutôt une association atypique et idéaliste. Première impression ou réalité ? L'équipe marcherait-elle toujours sur "le chemin de l'émergence : du rêve à la réalité" ? (Titre Mémoire 2021). Y a-t-il d'autres raisons ?

Cette partie a donc pour objectif de réaliser un état des lieux approfondi de Catfarm Éducation pour explorer nos hypothèses. Nous commencerons par étudier l'environnement dans lequel elle se développe, puis nous verrons que cet environnement est étroitement lié à ses mouvements internes (concernant l'équipe porteuse). Enfin, ces deux premiers points nous permettront de dégager les principaux enjeux de la structure aujourd'hui et de les mettre en perspective par rapport à certaines études menées.

A. Les chamboulements dans l'organisation de l'équipe entrepreneuriale

De l'individu au collectif, et les distorsions engendrées

Catfarm est en mouvement rapide. Avant l'hiver, Catfarm comptait seize personnes, (douze physiquement et trois à distance), six cercles (cf.annexe 1) et une centaine de bénévoles de passage ou relativement et durablement investis.



Les douze présents sur seize au SWAG 1. 10/11/21

Aujourd'hui, Catfarm compte huit personnes (cinq sur le site et trois en ligne), cinq cercles (cf. annexe 3) et différentes couches de "cats" plus ou moins investis dans le projet (des gestionnaires de projet comme Pauline.P, les "amis de Catfarm", la communauté en générale et les participants des événements toujours en contact avec Catfarm).

Comment l'EE a-t-elle pu passer de seize à huit ? Qu'est-ce qui a tant chamboulé l'organisation interne ? Le leadership a-t-il un rôle ici ? Quels sont les enjeux révélés ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes intéressées aux personnes investies sur le long-terme à Catfarm puis aux huit personnes de l'équipe entrepreneuriale d'aujourd'hui. Nous sommes venues vers eux avec des questions, déjà bien influencées par la bibliographie lue, en réalisant dans un premier temps un questionnaire en ligne et dans un second temps des entretiens plus approfondis. Nous avons complété cela par les notes prises durant les SWAGs, les réunions du Anchor Circle et par des observations émises sur le terrain entre Septembre 2020 et Juin 2022. Ce qui est ressorti de ces analyses, ce sont **les enjeux de l'engagement du groupe, de la place prépondérante du propriétaire du terrain dans le leadership et d'un alignement autour des valeurs principales pour l'association**. Nous étudierons ainsi d'abord les raisons du départ de certaines personnes de l'EE de Catfarm, puis nous nous intéresserons au sentiment de dispersion souvent mentionné dans les entretiens qui nous amènera au concept de collaboration.

Garder la flamme pour entreprendre ensemble

Entre les deux assemblées générales, presque dix personnes sont parties des lieux de discussions stratégiques et de l'EE. En réalisant notre travail de diagnostic, nous avons aussi pu sentir la difficulté d'identifier les cibles ; par exemple, nous interrogeâmes de manière approfondie une personne de l'EE en avril 2022, qui finalement quitta Catfarm en Juin, et omîmes de nous intéresser à une personne qui est aujourd'hui un des huit piliers de Catfarm (en deux mois son engagement a augmenté très fortement !). Il y a donc beaucoup de mouvements dans l'équipe cœur.

Pourquoi donc tant de départs et de mouvements dans l'équipe entrepreneuriale ? Qu'est-ce que cela exprime et quels sont les impacts sur le projet Catfarm ? Une personne de l'EE est un esprit nourricier du projet, une force, une pièce du puzzle... Son départ chamboule le processus de création Il est important de s'intéresser à la raison des départs pour comprendre la lenteur du processus entrepreneurial à Catfarm.

Nous traduisons ici les départs par les départs physiques du site de Catfarm mais aussi par un départ des lieux de discussions et de prises de décisions stratégiques des cercles et du "Anchor circle"⁵ pour Catfarm. Ces lieux sont matérialisés par les groupes en ligne "Telegram" et décrits sur "Notion" où sont impulsés les réunions et les décisions importantes. Pour comprendre les départs, nous avons porté notre attention aux raisons les motivant en utilisant nos remarques de terrain et aux notes réalisées durant le SWAG 1 et certaines réunions du Anchor Circle.

Trois types de raisons des départs ressortent de nos recherches :

- Un clash de visions

Pipa, Léa, Dominique ?

Ce fût la première vague de départs. Pour comprendre cet événement, il faut d'abord savoir que deux choses se sont exprimées au SWAG 1 amenant un clash de visions ou une grande incompréhension ? :

⁵ Réunissant tous les cercles.

D'une part, le souhait d'Ulric.S de recevoir un revenu pour l'utilisation de son terrain par l'association (par un contrat de "bail emphytéotique"⁶). En effet, le terrain sur lequel se trouve la communauté de vie intentionnelle et donc le lieu d'implantation de l'association CatFarm Education, appartenait à Rudd Schuitemaker qui, en mourant, a tout légué à son fils Ulric.S, fondateur de l'association et de la communauté (malgré lui ?). Étant le seul héritage de son père, Ulric.S a en effet proposé cet accord pour éviter à l'association d'acheter le tout d'un coup, et de couvrir tous les investissements financiers et humains d'Ulric.S supportés depuis dix ans. Ce souhait a engendré une grande colère et une incompréhension dans la communauté. Il a alors été exprimé l'injustice qu'Ulric.S reçoive une compensation alors que la communauté prend soin du terrain et l'améliore même, l'enrichit par ses travaux de construction, de décoration et de jardinage (voir solution meeting de Novembre 2021). A cela s'est ajouté une grande déception de cet "acte capitaliste" (cité du solution meeting and anchor meeting de décembre 2021). Beaucoup ont en fait traduit le souhait d'Ulric.S comme un souhait de capitalisation, d'accumulation de richesse en exploitant la communauté.

D'autre part, au SWAG 1, la majorité a exprimé un souhait de développer le business model et la finance de Catfarm. Cela a renforcé le dégoût de certains sur Catfarm, pensant que c'était un endroit de partage, libre et accessible, "loin des ambitions d'entreprise du vrai monde capitaliste d'aujourd'hui" (Dominique).

Nous avons ainsi l'expression de la valeur de "commoning" (à travers l'attente d'un don de la part d'Ulric.S à l'association) et par ailleurs l'expression de la valeur de "sécurité" émise par Ulric.S dont ce terrain est la dernière richesse léguée par son père et dont il "a besoin pour vivre" (financer sa vie, sa fille, etc). Aux yeux de plusieurs membres de la communauté, Catfarm était en train de perdre son âme et de devenir capitaliste. Le leadership étant dé-légitimé, tout le projet le fût derrière à leurs yeux. Silva.A suggère dans ses recherches sur le leadership et tout le processus autour : "Si les suiveurs perçoivent que le leader n'agit pas en leur nom, le processus de leadership peut être affecté."(Silva.A et Keiser University, 2016, p3-4)". Dans notre cas, les valeurs des deux parties⁷ sont en tension (ne sont pas les mêmes). Le leader n'incarne donc plus les idéaux de ses suiveurs et ces

⁶ un bail emphytéotique est un bail immobilier de très longue durée, le plus souvent compris entre 18 et 99 ans mais pouvant atteindre 999 ans, (souvent par bas prix par mois).

⁷ Les pro location du terrain et les pro don du terrain

derniers lui retirent alors leur soutien. L'impact de cette tension les a enfin amenés à rejeter le(s) leader(s) et le projet de Catfarm. Nous reviendrons sur le concept de leadership et son état à Catfarm plus loin.

De surcroît, nous pouvons dire que la perception de Catfarm et du monde est probablement assez différente pour les antagonistes . Certains termes ont pu être interprétés différemment selon les personnes et leurs valeurs. En effet, l'utilisation d'un certain vocabulaire contenant des concepts d'économie et de finance en ont probablement braqué plusieurs, mettant Catfarm dans la même catégorie qu'une entreprise capitaliste. Cela renvoie au speech act ("quand dire c'est faire") et à une potentielle différence d'éducation et de culture. Enfin, nous pouvons remarquer que les trois personnes qui sont parties appartenaient toutes au cercle "CEXY creative and art". Il est fort possible qu'une influence mutuelle et un mouvement de groupe les aient poussées à quitter Catfarm, sans comprendre la perception du monde d'Ulric.S. Le cercle "CEXY" n'existe d'ailleurs plus aujourd'hui.

Ainsi, après des discussions enflammées et la pause de l'hiver, aucun n'est revenu et ils gambadent maintenant ailleurs en Europe à la recherche de projet aligné avec leurs valeurs de partage et de solidarité. Tout ce chamboulement met en avant la place prépondérante d'Ulric.S (à la fois propriétaire du terrain et membre de l'EE) dans le management de l'association.⁸ Ce sujet soulève bien plus d'enjeux qu'il n'y paraît !

- Un détachement doux pour se centrer ailleurs :

Roberto, Dany, Julia, Aurélia

La deuxième vague de départs fût beaucoup plus douce et progressive que la première. Elle concerne les personnes qui travaillaient déjà à distance pour Catfarm et qui ne venaient que ponctuellement sur le site pour quelques événements qu'elles co-organisaient. Appelées par d'autres environnements et projets, leur symbiose avec Catfarm s'est effilochée, elles ont quitté l'équipe entrepreneuriale de Catfarm Education. L'une d'elles est ainsi partie dans un centre de guérison en Bretagne, une autre est devenue infirmière professeur de Yoga dans une maternité en Suisse et les

⁸ Le sujet de la location du terrain par l'association à Ulric.S est d'ailleurs toujours à l'ordre du jour dans les réunions stratégiques aujourd'hui !

dernières donnent leur énergie à l'association sœur de Catfarm, *Adventures of Valparaiso*, implantée sur un bateau à Amsterdam.

Il n'y a avait donc plus de symbiose, de fréquentation régulière des autres membres de l'équipe ou encore d'initiatives, pour reprendre la définition d'EE exposée en introduction. Comme l'équipe de chercheurs de la Revue de l'Entrepreneuriat le suggère : *“On peut parler d'EE si les individus impulsent ensemble une organisation avec laquelle ils sont dans une **relation symbiotique**”*⁹ (Boncler.J, Hlady Rispal.M, Verstraete.T, 2006, paragraphe 25). La relation étant distendue, nous pouvons dire que ces personnes ne font plus partie de l'EE de Catfarm, elles ont d'ailleurs quitté tous les groupes de discussions stratégiques

- Un pied dans l'opérationnalité, un pied ailleurs :

Florent, Ivoire, Elie

Enfin, la troisième vague de départs se rapproche plutôt d'un éloignement de l'EE que d'une coupure franche comme dans les deux cas précédents. Elle concerne en fait les personnes qui ont décidé de quitter la couche de décisions stratégiques pour ne rester que dans la couche opérationnelle, afin de ne réaliser que la facilitation des événements et le développement informatique de l'association. Elles sont ainsi toujours membres actifs de Catfarm mais ne souhaitent plus participer au processus entrepreneurial de l'EE de Catfarm. Elles pourraient cependant être situées dans le champ d'entrepreneuriat collectif intégrant différents acteurs et entités autres que Catfarm, car bien que ne participant plus aux réunions, elles sont toujours force de propositions et d'actions.

A la lumière de ces départs, nous pouvons suggérer que ces événements soulèvent plusieurs enjeux.

D'une part, nourrir ensemble une flamme, une vision. Entreprendre en équipe s'apparente à être plongé à plusieurs dans un exercice d'apprentissage et de réflexion permanent, en s'accrochant toujours collectivement au même horizon *“la vision stratégique doit devenir le paradigme, collectivement construit, guidant l'organisation vers l'atteinte d'un futur communément désiré”*, (Boncler.J, Hlady

⁹ symbiotique est biologiquement une association intime, durable entre deux organismes.

Rispaal.M, Verstraete.T, 2006, paragraphe 20). Si la vision est différente d'une personne à l'autre ou non désirée par un membre de l'EE cela pose problème en provoquant des désengagements, du moins de l'EE, nous l'avons vu avec la première vague de départs. Cela sachant que l'engagement personnel¹⁰ est la première étape dans un processus entrepreneurial et la base dans la création d'une entreprise, (Hernandez E.M, 2008, paragraphe 53). Il y a donc une forte nécessité d'engagement personnel avec le collectif et pour le projet afin d'optimiser la santé d'une EE et de son projet. Cette question de vision nous mène aussi à celle du leader, ceux/celle.s/celui que l'on suit vers un but. Quel est l'état du leadership à Catfarm ? Le leadership d'une EE est-il d'ailleurs toujours collectif (le leader est le groupe), concentré sur certaines personnes inspirant ensuite l'EE à aller vers un sens ou les deux à la fois ? Cette question de leadership pourrait répondre aux questions de dispersion et de lenteur évoquées précédemment. Nous définirons et explorerons ce concept davantage en troisième sous-partie.

D'autre part, la dimension interculturelle de Catfarm est un second enjeu pour l'EE. Elle peut en effet affecter la compréhension mutuelle entre les coéquipiers, n'ayant ni la même éducation ni la même langue maternelle¹¹. Comme l'a écrit Plane.JM en 2015, (sur le leadership dans les milieux interculturels, inspiré du projet GLOBE¹²) : *“la patience constitue probablement la qualité la plus importante dans un environnement interculturel.”* (JM.Plane, 2015, paragraphe 38). Dans la diversité culturelle et sociale de l'EE de Novembre 2021, les pratiques diplomatiques, le vocabulaire et la perception du monde furent ainsi sûrement bien différentes et il est probable que cela ait créé quelques dissensions. S'aligner pourrait demander plus de temps à une équipe interculturelle qu'à une équipe totalement “française”, par exemple.

Enfin, à ces enjeux s'ajoute la capacité pour les membres d'une EE d'être en contacts réguliers afin de négocier les uns avec les autres fréquemment, d'être en

¹⁰ Défini comme “ le moment où les membres de l'équipe de départ commencent à investir (ressources personnelles) et à s'investir (temps) de façon importante dans la nouvelle entreprise.” (Hernandez E.M, 2008, paragraphe 53).

¹¹ En Novembre 2021, les douze se constituaient de français, de néerlandais, d'allemand, d'anglais et de portugais. Tous nés dans des familles et dans des conditions très différentes (de précaire à aisée).

¹² “**Le projet GLOBE** (conduite par le professeur Robert J.HOUSE de la WHARTON BUSINESS SCHOOL de l'Université de Pennsylvanie (USA) entre 1998 et 1999).actualise la conception que l'on a des styles de leadership. Ce projet de recherche en management interculturel met en tension leadership et culture, ce qui permet d'identifier des traits d'union et surtout de poser les jalons de la théorie de la convergence culturelle.” (Plane.J.M, 2015, chap 4, paragraphe 42)

échange autour de la direction et que tous soient réellement prêts à faire partie de l'aventure liée à la couche stratégique d'une entreprise.

Pour conclure, les départs ont donc clarifié la vision du projet Catfarm, et ont créé une sorte de sélection naturelle gardant uniquement les personnes réellement en lien avec le projet et les coéquipiers, afin d'entreprendre consciemment. Alarmants à première vue, ces départs semblent donc d'ordre naturel dans une organisation interculturelle en pleine (ré)émergence, et avec un projet toujours en gestation. Cette sélection naturelle et cette clarification de l'EE expliquent aussi, finalement, la lenteur du processus "de l'idée à l'opérationnalité".



*Les six présents sur huit au SWAG 2 Juin 2022 (sans compter la facilitatrice)
(Possiblement les derniers membres de l'EEE actuelle).*

Se réorganiser pour enfin collaborer

Durant les entretiens en face à face qui ont fait suite aux questionnaires, nous avons pu remarquer que absolument tous mentionnent le besoin de direction commune et d'une collaboration plus forte. Ces deux thèmes se retrouvent dans quelques extraits des entretiens :

Pour Florent, l'enjeu principal de Catfarm est "*Rassembler le groupe et avoir une cohésion*" car pour lui la "*Direction est encore très large : nous sommes entre*

des idées de jardin permaculture, de recyclage du plastique, de guérison” et l’équipe a besoin de “ *meilleure communication*”, (cf. annexe 5, p.2). Pour Grégoire, l’enjeu est de surpasser les problèmes de communication dus à la distance (de garder les long-termes davantage sur le site) et de renforcer l’identité et la force du groupe “long-term” afin de pouvoir faire face à l’intensité de la vie de Catfarm avec la rotation rapide des bénévoles.

Pour Emile, c’est la cohésion interne, la nécessité d’être enfin “*tous sur la même page*” et de “*garder les talents*”, l’enjeu principal de Catfarm. Il évoque aussi sa réticence devant le rêve de se dupliquer ailleurs comme espéré par d’autres, alors que le projet de Catfarm n’est pas encore stable. Annie.V, elle, identifie clairement la nécessité d’un leadership plus fort, de piliers, et d’une équipe puissante, stable comme priorité pour ces dix prochaines années. Pour Ulric.S, c’est définir la bonne direction ensemble et comprendre, collectivement, ce qui anime l’équipe « Le besoin de comprendre pourquoi nous passons autant de temps pour ce projet et avec ce groupe ».

Enfin, Benoît exprime le besoin de coopération plus forte en fusionnant par exemple plusieurs cercles “*Certains cercles devraient être dirigés et gérés pour coopérer davantage avec d’autres cercles*”, ce qui fût décidé d’ailleurs, deux mois plus tard au SWAG 2.

Les conclusions de ces entretiens sont confirmées par les résultats aux questionnaires de seize personnes (pour comprendre le choix de ces personnes, cf.annexe 5)... A la question “Si quelqu’un vous demandait quels sont les projets principaux futurs de Catfarm, que répondriez-vous ? ”, les réponses sont très diverses ! Certains parlent de festivals Château Perché, de développement du high tech, d’autres des projets d’immersion d’anglais avec les locaux, du jardin partagé, du café associatif, du projet de recyclage de plastique, d’autres de projets de guérisons et enfin d’autres de projet très large comme “un ecovillage auto-suffisant” ou “explorer plus de façons de vivre en harmonie avec la nature”, etc (même au sein des six cibles des entretiens en face à face, la potentielle EE!). Cependant, tous répondent unanimement l’option “clear” (clair) à la question de l’entretien “comment est le but de la collaboration pour vous ?”¹³. Comment interpréter cette tendance,

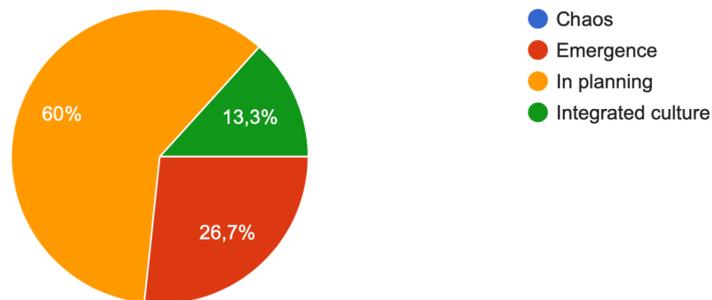
¹³ Cela sauf trois personnes qui sont tous parties de Catfarm d’ailleurs, ce qui peut être une des raisons explicatives.

dans la réponse ? Est-ce le but général qui est clair ou le but spécifique à chaque cercle ?

De surcroît, nous pouvons observer qu'aux yeux de la majorité des répondants, la collaboration à Catfarm nécessite toujours un développement, Sans pour autant être à l'état de chaos :

How is the collaboration managed ?

15 réponses



Enfin, durant le SWAG 2, nous avons pu voir que les questions de la collaboration, du but commun et de la communication sont revenues très fréquemment. Six des vingt requêtes énoncées pour l'assemblée générale les concernaient : (extraits)

ALIGNEMENT HOLISTIQUE

I Plus d'alignement et de communication entre les cercles

G Meilleure utilisation des systèmes de communication (Telegram, on-site communication...)

H Meilleure systèmes d'information et de

collaboration

Aussi, le manque d'approche holistique, la dispersion et l'isolement des cercles furent clairement pointés du doigt : *"...Cela ne fait pas de sens que les cercles travaillent seuls. L'interconnexion est censée exister, mais en pratique, il n'y a pas d'approche holistique"*. (cf. annexe 8, p.4)..

Nous nous sommes donc intéressées davantage au concept de collaboration. Dans les années 1970, ce concept se rapportait à un nouveau système de valeurs différent de celui mis en place autour de la compétitivité (Dee G. Appley, Alvin E. Winder, 1977, section "collaboration as a value system", p.281). Plus précisément, il se définit par *"L'engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème (...) caractérisé par des objectifs partagés, une symétrie de structure et un degré élevé de **négociation, d'interactivité et d'interdépendance.**"* (Lai. E.R, June 2011, p.2). Cela donne sens au manque de communication, de cohésion et de but commun et donc au besoin de collaboration exprimé par les membres de l'EE. Aussi, nous avons pu lire que "la qualité de la collaboration affecte directement la qualité des résultats et de la performance d'une organisation." (Boughzala.I, Vreede.De, 2015, p.130). Le problème de collaboration éclaircit alors à la fois les raisons de la lenteur du processus entrepreneurial à Catfarm, ne pouvant atteindre sa performance maximale, et montre la nécessité d'une structure symétrique à tous et plus propice à l'interactivité, l'interdépendance... De plus, le système de valeurs de Catfarm est bien plus proche des valeurs de collaboration exprimées par Dee.Gppley, Alvin E. et Winder en 1977 que de la compétitivité.

Face à ce problème, nous avons pensé proposer à l'équipe EE de réaliser un travail collectif, une auto-réflexion sur les pratiques et phénomènes existant à Catfarm afin de comprendre les raisons provoquant un problème de coopération. Boughzala.I, Vreede.De, 2015 (p.139) offre en effet un modèle de questionnaires et d'entretiens individuels et collectifs très poussés, afin de comprendre les blocages dans une équipe et de surtout **définir la qualité de la maturité d'une équipe**. Nous avons tenté de nous en inspirer dans le questionnaire soumis en avril 2021. A première

vue, nous pouvons dire que la maturité de collaboration de l'EE Catfarm est entre l'état de "exploring (en exploration)" et "managing" (gérant), sachant que les quatre degrés existants sont (dans l'ordre croissant) : *ad hoc*, *exploring*, *managing*, et *optimizing (optimisant)* selon Boughzala.I, Vreede.De, 2015 (p.139). Sachant que chaque degré a ses propres enjeux pour améliorer la collaboration et ainsi la performance d'une organisation.

Ce travail collectif approfondi pour comprendre comment mieux collaborer fut en fait réalisé lors de longues conversations du SWAG 2. Voici quelques extraits du résumé de cette assemblée générale qui nous intéressent ici (cf. annexe 7) :

"Simplification"

Pour assurer la circulation de l'information et par besoin de clarté et de simplification, les tuteurs se réuniront une fois par semaine (le vendredi) et une fois par mois (Grand miaou)."

"Alignement holistique"

A travers une fusion du cercle RH, marketing et inclure finance + juridique dans le cercle de croissance. "

(pages 3 et 5, cf. annexe 7 et annexe 1).

Enfin, la façon dont les projets sont traités dans le système holacratique fut modifiée. Désormais, chaque projet sera soutenu et activé par tous les gardiens et leurs cercles (tous les rôles des cercles) et non par un "sous-cercle" isolé de l'ancien project circle (cf. annexe 8, p.4).

Ces solutions apportées sont d'ordre structurel et organisationnel. D'une part des cercles fusionnent, les procédés changent, d'autre part des espaces de discussion quotidiens sont créés, tout cela pour permettre plus d'interactions et ainsi, de collaboration vers un but commun. La capacité à réunir, à susciter l'envie de collaborer, cela vers un objectif nous amène une nouvelle fois au concept de leadership. Le problème sous-jacent de la collaboration ne serait-il pas lié au leadership (collectif ?) actuel ? Nous explorerons davantage ce concept en troisième sous-partie (C).

Pour conclure, les conflits existants entre l'individu et le collectif et le processus par lequel un individu s'inclut dans le collectif à Catfarm ont pu provoquer des dispersions et des besoins de réorganisations. Nous pouvons nous demander si les solutions actuelles du SWAG 2 vont réellement améliorer la qualité de maturité de l'équipe et ainsi sa collaboration interne. Vont-elles aussi améliorer la productivité de l'organisation ? Le processus entrepreneurial de l'EE Catfarm en serait-il finalement accéléré ? Un troisième mémoire, en 2023 répondra peut-être à ces questions...

B. Catfarm : une structure internationale atypique sur un territoire littoral bien spécifique.

Le projet Catfarm, nous l'avons vu, est en rapide évolution tout en connaissant une lente avancée vers sa nouvelle opérationnalité. Les mouvements dans l'EE en sont pour quelque chose. Nous nous demanderons : quel est son environnement ? Joue-t-il aussi un rôle dans ce lent processus ? Si oui lequel ?

De par nos observations de cette année sur le terrain et lors des tentatives d'implantation de nos missions, nous avons tout d'abord pu observer une différence de culture et de connaissances entre la bulle internationale de Catfarm et son environnement local / national / international, dans lequel elle tente d'évoluer. La vision définie de Catfarm étant d'inspirer pour créer de "l'empowerment" et de la croissance (personnelle et collective), comment notre structure peut-elle agir si le monde est fermé à son offre ? Beaucoup des projets à venir ont en effet pour cible les "locaux" : english immersion, cocréation du Tiers-lieu de Poussan en émergence, location de la terrasse pour les professeurs de la région, partenariat local autour du recyclage du plastique, formation autour de constructions naturelles préservant le patrimoine... (cf. annexe 6 et annexe 7). De plus, le futur de Catfarm est très dépendant des autorisations nécessaires pour le développement du terrain d'un hectare "Le Catau" (Robert. J, p.17 et cf. Glossaire).

Notre hypothèse est alors que Catfarm a du mal à s'intégrer dans son environnement territorial, et ainsi rendre ses projets opérationnels, de par sa nature et son service atypique.

Nous nous intéresserons donc tout d'abord aux difficultés rencontrés dans la tentative d'ouverture au monde de l'association (au-delà des problèmes de dispersion et de manque de but commun vus en Partie 1), avant d'aborder le choc de culture observé entre Catfarm et sa région et nous finirons par mettre en perspective le tout par l'approche expérimentale de Martin Hirsch.

S'ouvrir au monde, oui mais comment ?

Depuis un peu plus d'an, nous avons pu remarquer qu'il est temps pour Catfarm de s'ouvrir au monde "normal", c'est-à-dire l'environnement extérieur à Catfarm où le système est basé sur les normes majoritaires de la société d'aujourd'hui (du capitalisme, et par la distinction humaine et nature, l'exploitation... Defalvard.H, 2022). Quel est donc le macro environnement de notre structure ? Nous avons pu étudier dans le mémoire précédent les macro environnements réglementaire, politique, économique et social de Catfarm propre à l'année 2021 (nous vous invitons à lire les pages 27, 28 et 29 de ce Mémoire, cf. Robert.J, 2021, pour plus d'information à ce sujet). Nous avons conclu que l'association Catfarm Éducation et son lieu de vie se définissent en opposition aux défaillances de la société, mais aussi en adéquation avec les réglementations, les attentes des locaux, l'état économique local et international, les couleurs politiques générales et les moeurs de la société. Catfarm bouge ainsi avec son macro environnement, elle n'en est pas totalement séparée. Il y a une interdépendance certaine. Catfarm est en mouvement et se forme en fonction de son environnement. (Robert.J, 2022, p.30). De surcroît, nous vous invitons à prendre connaissance du schéma des parties prenantes de Catfarm fait en 2021, où sont illustrés en vert les acteurs internes. (cf. annexe 2).

Ainsi, depuis environ un an et demi, nous remarquons des tentatives pour créer des liens avec des acteurs de l'environnement extérieur de Catfarm. Cette volonté de s'ouvrir découle tout d'abord d'un besoin matériel. Nous pouvons en effet faire le parallèle avec ce qu'a vécu la communauté "The Farm" sur laquelle M. Lallement a écrit : " *Pour passer outre les difficultés matérielles qu'elle rencontre,*

elle entame ensuite une mue sociétale qui la conduit à composer avec le monde extérieur. Paradoxalement, c'est en s'appuyant sur ce dernier que The Farm réussit finalement à s'imposer durablement comme une petite société alternative." (Lallement.M, 2019, résumé). Tout comme The Farm, Catfarm s'est dans un premier temps intéressé à s'ouvrir aux autres dans un souci matériel (de finance), mais aussi pour être moins dépendant du bénévolat et des aides publiques de l'Union Européenne (UE)¹⁴. A cette volonté s'est mélangé le besoin pour certains membres d'avoir davantage de rapports avec le monde extérieur "normal", afin de donner plus de sens à leur vie et au projet dont la vocation est *d'inspirer*. Cela fut fortement exprimé au SWAG 2 (cf. annexe 7).

Toutes ces expressions nous ont donc amenées à réaliser les prémisses d'une étude de marché en étudiant l'environnement légal, politique etc, du projet Catfarm global. Cette étude a aidé à structurer notre pensée autour de Catfarm et à identifier les activités principales économiques, la cible, etc. (Le lien pour cette étude se trouve à l'annexe 3). Voici les activités économiques principales que nous avons définies :

- Gestion d'un **écolieu de vie** (gestion des plantes et animaux, des personnes, de la vie en général, des expérimentations technologique et sociale autour, etc) : la plus grosse activité. Financé surtout par les dons gratuits et le bénévolat et par ce qui reste des autres activités ci-dessous.
- Réalisation de **séjours interculturels** ERASMUS+ de jeunes (sur dix jours). Source de finance.
- Accueil de voyageurs, à travers d'Airbnb. Source de Finance.
- Mise en place des **projets de solidarité de recyclage** à travers le Corps Européen de Solidarité (notamment la mise en place d'un projet de sensibilisation au recyclage du plastique). Source de Finance

Tout cela s'intégrant dans le concept d'éducation intégrale pour les jeunes adultes et des valeurs sociales et d'écologie.

Bien que ces activités soient nombreuses et diversifiées, elles ne semblent pas répondre aujourd'hui pleinement aux enjeux de bien être (par manque financier et

¹⁴ Nous avons compris cela dans le mémoire précédent (Robert.J, 2021, pages 5 à 7).

matériel), au désir de s'intégrer localement sur son territoire, et de développer concrètement davantage ses principes phares.

Face à ces manques, ces activités émergentes pour cette année 2022 apparaissent

:

- Le développement de Airbnb en "**Airbnb adventures**" (voir notes bas de pages)
- La mise en place d'un projet de solidarité autour d'**immersion d'anglais** dans la communauté pour les locaux.
- La **location** de certains espaces par d'autres association
- L'ouverture d'un **café associatif** pour l'accueil du public lors d'évènements (prévu tous les samedis).
- La mise en place d'un **jardin partagé** de permaculture pour les locaux.
- La formation autour de **constructions naturelles et amovibles** (les kerterres).

En ce qui concerne les cibles de l'offre globale de Catfarm Éducation, nous avons pu comprendre qu'elles dépendent de l'activité dont il est question. De manière générale, l'offre s'adresse à toutes personnes désireuses d'explorer la vie en communauté ainsi que les thématiques d'écologie et de solidarité. De manière générale, le public répondant à cette offre sont les jeunes adultes internationaux en recherche d'eux-mêmes, venant ainsi expérimenter la vie en communauté sur le site de l'écolieu et la participation aux projets de l'association (éducation intégrale informelle). Cependant, avec les futurs projets, Catfarm tend à toucher maintenant les particuliers et les familles de la région souhaitant explorer les alternatives et thématiques de transition sociétale proposées à travers certains événements/ateliers.

A l'issue de cette étude, nous avons pu conclure que Catfarm a une offre (en devenir) relativement innovante en France selon les données disponibles et au vu des projets actuels et futurs. Cependant, nous pouvons remarquer que la visibilité du marché est très basse compte tenu du manque de données, de recensement, d'officialité des écolieux et communautés internationales d'éducation informelle intégrale. De plus, pour aller plus loin, nous pouvons dire que Catfarm a besoin de définir plus précisément son *plan* d'activités économiques pour :

1. Approfondir les recherches sur l'environnement légal
2. Affiner son offre afin de mieux la situer dans son marché.

Par cela, nous pourrions alors améliorer l'étude de l'offre de la demande pour aller vers une étude de marché micro-économique.

Les résultats de ces recherches apportent ainsi des éléments de réponses aux interrogations réalisées autour de la lenteur de l'émergence d'une nouvelle opérationnalité de Catfarm, telle qu'elle est souhaitée par son EE. S'ouvrir au monde oui, mais un travail d'affinage reste à faire en ce qui concerne le lien de Catfarm avec son environnement. D'autres difficultés liées à cela s'ajoutent aux offres toujours floues et atypiques de Catfarm.

Le décalage de culture

Catfarm est à la croisée de plusieurs mondes. Située dans une campagne bien française de Poussan, à vingt minutes en voiture de Sète et trente minutes de Montpellier, elle contient en même temps une organisation de jeunes venant du monde entier¹⁵, aux mentalités et perceptions du monde différentes des Poussanais. Comme l'a dit Lucie Marchione (membre de Catfarm depuis 2 ans) : Catfarm est “ *Une société, un monde, un univers parallèle, un secret. C'est une bulle, bien sécurisée et si différente de la réalité de Poussan...* ” (“Entretien avec les Chats”¹⁶, 2021, p.2). La culture d'un pays et peut-être celle de Catfarm (résultat de pleins de cultures) a un effet sur la perception du monde, c'est que suggère Jandt en 2004 (chercheur qui a beaucoup écrit sur la communication, les cultures et les conflits) : “*La perception et la pensée ne sont pas indépendantes de l'environnement culturel ; par conséquent, nos cerveaux sont à la fois façonnés par le monde extérieur et façonnent notre perception du monde extérieur*”, (Jandt.FE, 2004, p.74). Cela nous amène à nous demander quelles sont les perceptions du monde existant à Catfarm et dans son environnement extérieur.

¹⁵ France, Allemagne, Pays-Bas, Italie, Espagne, Angleterre, Turquie et Belgique principalement. Ces pays s'ajoutent souvent la Grèce, mais aussi l'Inde, les Etats-Unis, la Roumanie, la Suède, le Danemark, etc.

¹⁶ “*Entretien avec les chats*” est la retranscription d'une série d'entretiens réalisée avec neuf membres de l'association investies au long-terme dans le projet général de l'année 2021. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que quatre d'entre elles sont parties et suivent le projet de loin maintenant. Nous aborderons ce point en seconde sous-partie.

Nous avons tout d'abord regardé davantage les sensibilités politiques principales des habitants de Poussan, qui pourraient potentiellement donner une idée des idéaux majoritaires dans cette petite ville. Aux dernières élections présidentielles, les habitants ont en effet voté majoritairement le parti dirigé par Marine Le Pen (cf. Annexe 15). Le parti politique le plus à l'image des aspirations de Catfarm étant celui de J.Lassalle¹⁷, il est possible qu'il y ait un petit décalage d'idéaux entre les membres de Catfarm et beaucoup de villageois de Poussan. De plus, bien que la Mairie de cette ville soit plutôt de gauche et encourageant les initiatives écologiques, l'association Catfarm connaît des difficultés à gagner la pleine confiance des élus et de la population locale.¹⁸ Par la barrière de la langue et son côté artistique/créatif/étrange, Catfarm est en dissonance avec son environnement territorial actuel. Il existe cependant des acteurs de l'environnement extérieur de Catfarm en accord avec les idéaux de notre association et comprennent où Catfarm tente de cheminer : le collectif de Tiers-lieu de Poussan, celui de la Palanquée, certains voisins et en somme, les amis de Catfarm ... Visiter Catfarm demande une certaine ouverture d'esprit et une capacité de la voir comme un projet en mouvance rapide.

Par ailleurs, il est important de noter que la base du projet de Catfarm est la vie en communauté intégrale, c'est-à-dire que tous les besoins de la vie des individus sur le site sont réfléchies pour être géré *en commun* (dormir, se laver, travailler, manger, s'amuser...). A cela s'ajoutent des valeurs de liberté, d'égalité et d'écologie ce qui conduit à une grande utilisation de la gouvernance horizontale, de la communication non-violente, de gros travail sur la gestion des émotions et à un respect du vivant accru à savoir humain, animal, végétal (cf. annexe 8). A Catfarm, les animaux et les plantes ont une grande place et sont considérés comme des membres de l'organisation. Cela renvoie aux idées de Andreas Weber dans son ouvrage "Invitation au vivant" (Jouvancourt.P, 2022) suggérant que c'est le propre des communs, des communautés, d'aller au-delà de la distinction entre usager et

¹⁷ Au vu des spécificités rurales qui se recourent sur l'ensemble des territoires ruraux plutôt portés par J.Lassalle.

¹⁸ Plusieurs des voisins vivant près de Catfarm nous font part des rumeurs autour de l'association, qui serait vue aux yeux de certains locaux comme "une secte". De plus, l'association est sous surveillance par la police municipale pour "dérives sectaires" après qu'un habitant se soit introduit un soir pendant que nous réalisions une soirée "scène ouverte" sur le thème du tribalisme. Ne comprenant pas ce qui se passait (tout en anglais) il a mal interprété la performance théâtrale de un de nos bénévoles italien.

objet afin de relier ensemble des acteurs humains et non-humains, dans un vaste réseau interconnecté de don et de réception qui vise à assurer à tous la plus grande fertilité. Andreas Weber apporte en effet un nouveau regard épistémologique sur l'économie en incluant les corps sensibles, interdépendants des autres corps humain ou non, dans sa manière d'appréhender le monde (Jouvancourt.P, 2022). Dans les communautés, les ressources sont donc *gérées*, non exploitées. Le respect du vivant en général est d'ailleurs une des raisons d'existence première de Catfarm¹⁹, qui croit que vivre en communauté permet d'avoir une relation avec la nature plus intelligente, holistique (cf. Natacha.M par exemple en annexe 6). Catfarm tente en effet de transformer l'image des rapports établies sur les ressources (cf. cours de M.Defalvard, 2022, p.16, "Mouvances écologiques"). De cela découle l'utilisation d'outils et de pratiques d'expression des émotions, de DIY²⁰, de réemploi et de règles comme le véganisme. Ils font partie en effet de l'identité de Catfarm qui est ainsi assez différente de l'identité française "de base" et du système économique et de valeurs d'aujourd'hui plutôt basé sur la compétitivité, l'exploitation des ressources, l'humain comme sujet, séparé des autres être vivants (les objets), etc (Defalvard.H, 2022, cours, p.16) . Il est donc parfois difficile de faire comprendre ces pratiques intrinsèques de l'organisation aux personnes françaises de générations plus vieilles ayant grandi dans d'autres systèmes de représentations du monde.

Enfin, Catfarm est basée sur le savoir par la pratique et beaucoup de choses ne sont pas encore aux normes en termes de sécurité et d'hygiène (cf. annexe 3) car tout juste expérimentés. Les autorités locales regardent ainsi parfois d'un mauvais œil le manque de professionnalisme, de compréhension (langues, pratiques etc) et les expérimentations réalisées sur le site de Catfarm. Il y a sûrement un intérêt à connecter les expérimentations à des chercheurs scientifiques pour légitimer le projet, rendre le tout plus professionnel et donc impactant, et se faire comprendre de l'environnement extérieur (du moins local). A cet égard, tout un travail autour de l'hygiène est en cours.

Ces remarques sont basées sur des observations et des interprétations des faits. Ce décalage de culture pourrait appuyer ainsi la difficulté de proposer un service qui soit recevable. La cible reste aujourd'hui majoritairement des jeunes

¹⁹ Nous détaillons l'émergence du projet Catfarm en opposition aux "échecs" de la société pour surpasser les enjeux écologiques et sociaux d'aujourd'hui, dans le Mémoire 1 Robert. J, 2021, p.30

²⁰ faire tout maison

adultes internationaux, préalablement assez familiarisés avec les normes de Catfarm. Quelle issue à cela ? Comment Catfarm pourrait-elle suivre son appel tout en offrant un service satisfaisant ?

Expérimenter sur le terrain et avec les locaux.

L'étude de marché nous a en effet montré l'impossibilité d'éclairer le chemin à prendre pour passer à l'étape de l'opérationnalité, fait sûrement lié à la difficulté de créer une offre pour les acteurs de l'environnement extérieur. Cependant, deux approches pourraient apporter des éclaircis.

D'une part, proposer des services ou des produits encore jamais testés, et donc sans données d'analyse, nous conduit à l'approche expérimentale inspirée de Martin Hirsch et auparavant de Claude Bernard (dans le champ de la médecine). Cette approche consiste à utiliser *“une méthode scientifique exigeant l'emploi systématique de l'expérience afin de vérifier les hypothèses avancées et d'acquérir des connaissances positives dans les sciences expérimentales”*. (CNTRL inspiré de l'introduction, Bernard.C, 1878, p. 30). Ici, la méthode consisterait donc à réaliser des expériences d'offre de service pour s'ouvrir au monde et vérifier son adéquation à la demande, à la cible. Les interactions entre l'expérience et la réflexion produisent ainsi des données et nous permettent de voir plus clair sur la direction à prendre pour Catfarm Education. C'est ce que suggère un groupe de chercheur qui a utilisé cette approche en marketing : *“Le processus d'élaboration et de mise au point d'une offre innovante comporte un certain nombre d'allers-retours entre les services marketing et les services « conception » au sens large”* (Le Nagard-Assayag.E, Manceau.D, Morin-Delerm.S, 2015, paragraphe 1). Cette idée/ approche fût d'ailleurs suggérer par Benoît.S lors du Jour 3 du SWAG 2 (cf. annexe 7, dernières pages), proposant ainsi d'essayer plusieurs modèles économiques dans un petit laps de temps jusqu'à trouver la “combinaison” où l'offre Catfarm et la demande du monde extérieur se rencontreraient. Cette stratégie pourrait en effet apporter une solution à la lenteur de l'évolution de Catfarm vers une opérationnalité plus proche d'elle-même. De surcroît, s'appuyer sur les “amis” de Catfarm, externes pour l'instant, serait un bon commencement.

D'autre part, nous avons pu remarquer que l'EE de Catfarm a des réticences à s'engager dans le monde capitaliste qu'elle tente d'inspirer, tout en étant fatiguée de la dépendance des aides publiques de l'UE et du bénévolat. Une troisième voie

pourrait alors se présenter à elle : la solidarité locale aiguillonnée par l'horizon de la société de commun (Defalvard.H, 2022.). Cet horizon suggère en effet une dépendance de relations locales et translocales basées à la fois sur la coopération / collaboration (et non plus sur la compétitivité) et la mise en commun des ressources. Cela fait grandement écho à l'âme de notre structure. Cependant, ce serait un défi pour Catfarm car les amis extérieurs de Catfarm sont encore restreints. Catfarm a ainsi un défi : inspirer localement ou nationalement par certains services innovants, autant dans les rapports de production (la façon dont elle vend) que de consommation (basé sur la collaboration et la mise en commun), cela afin d'élargir ses partenaires Ce défi nécessite de travailler un certain leadership au niveau local ou national, proche de certaines valeurs et renouvelant les pratiques sociales économiques autour des échanges.

Cette voie fût d'ailleurs déjà mentionnée au SWAG 2 (cf. annexe 7) lors de la proposition de créer une SCIC regroupant Catfarm Éducation en tant qu'association, Catfarm en tant que producteur (avec le Tiers-lieu), les consommateurs et différents partenaires tels que la Mairie et d'autres associations. La gouvernance de la Scic pourrait permettre une collaboration entre les parties prenantes et une mise en commun facilitée. Participer au Pôle Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) est aussi une option à explorer quand l'offre de Catfarm sera précisée. Cette voie élargirait probablement le champ "interne" de Catfarm à plus d'acteurs (tous seraient en vert fluo ? cf. annexe 2), ce qui apeure déjà certains membres de l'EE.

Catfarm fait donc face à des challenges au niveau de son environnement, sa forme et ses aspirations atypiques, ce qui ralentit grandement son envol. Cela reste compréhensible au vu du peu de projets tentant de faire autrement (dans la manière de produire et de consommer) et donc au manque de connaissance, de sécurité et de compréhension mutuelle avec l'environnement extérieur. Cependant, une lente fermentation conduit parfois à un délicieux résultat !

C. Construire un leadership lucide et fédérateur, capable de surpasser les contradictions actuelles : le besoin révélé ?

L'analyse de Catfarm au regard des enjeux internes et externes étudiés plus haut nous conduit à cette réflexion : l'enjeu premier, duquel découlerait les autres, serait-il en fait le besoin d'un leadership plus travaillé ? Les mouvements en interne, le besoin de direction commune (cf. annexe 5, page 3 à 5 et annexe 6), le devoir d'être novateur pour s'intégrer dans le monde extérieur (cf.annexe 6), tout en restant intègre... Dans la mesure où il n'existe, à notre connaissance, aucun modèle comparable sur lequel nous pouvons nous appuyer, Catfarm Éducation va-t-elle prendre ses responsabilités, donner et (se) donner une direction ? Le leadership peut se définir comme *“le processus **d'influence interactive** qui se produit lorsque, dans un **contexte** donné, certaines personnes **acceptent** quelqu'un comme leur leader pour atteindre des **objectifs communs**”* (Silva.A et Keiser University, 2016, p.3-4). Aborder le leadership de Catfarm revient donc à tout d'abord s'intéresser au processus d'influences interactives réalisé dans un certain contexte, ainsi qu'aux personnes incluses par ce processus et aux objectifs. Nous étudierons ainsi l'enjeu du leadership (tant intérieur qu'extérieur à Catfarm) qui donne lieu à deux différents types de contextes, processus, de personnes et peut-être d'objectifs. Nous étudierons alors consécutivement le leadership à l'intérieur puis à l'extérieur, avant de conclure sur ce qui les réunit.

Un leader est une personne émettant une influence décisive sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis (Plane.JM, 2015, introduction, paragraphe 2).

Quel leadership au sein de l'association Catfarm Education ?

Qui sont les leaders et quel est le processus de leadership en marche à Catfarm ? Pour rappel, Catfarm est assise sur des valeurs d'égalité, de partage, d'écoute et de collaboration. Ces valeurs, importantes pour les membres de l'EE, sont mises en valeur par l'utilisation de l'holocratie qui assure une gouvernance horizontale (cf. annexe 5, partie *“Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans la gestion et la direction de Catfarm ?”*, pages 3 à 5). Dans ce contexte, est-il ainsi possible que le

leadership n'inclut qu'un seul leader et *plusieurs* suiveurs ? Pour répondre à cette question, nous avons intégré dans les questionnaires des questions sur le leadership et nous regarderons ici les résultats.

Il est tout d'abord intéressant de constater que tous ont défini le leadership comme un leader, une personne, alors que le leadership est un processus dynamique lié aux valeurs incarnées par un leader. Nous le voyons dans les réponses à la question "qu'est-ce que le leadership signifie pour vous ?": "Quelqu'un qui a des gens qui le suivent », ou « Les dirigeants mangent en dernier, ils tiennent l'espace, sont nobles et se laissent dissoudre au moment où ils ne sont pas nécessaires. ", ou encore " Définit des priorités pour prendre des décisions liées aux objectifs." (cf. annexe 6). Ils se concentrent sur les qualités du leader ou sur ce qu'il fait et omettent le point de vue des suiveurs, leurs accords ainsi que l'importance du contexte et des objectifs. Tandis que notre compréhension du leadership est plutôt comme celle d'un processus dynamique réalisé dans un certain contexte. Cette connaissance pourrait être nécessaire afin d'exercer un leadership satisfaisant. De plus, nous voyons que certains des membres de l'EE définissent un leader comme quelqu'un de central et directif pendant que d'autres le définissent comme une personne juste inspirante à l'écoute « *Diriger par l'exemple, inspirant* », « *Un grand leader écoute la voix de chacun* » ou « *Inspirer les autres à atteindre leur plus haut potentiel* » différent de « *Le cerveau de l'action* » ou « *Quelqu'un qui se fait suivre par les gens* ». La première définition de leader semble en effet plus proche de Catfarm et de ses valeurs.

Par ailleurs, nous pouvons voir que la désignation du/des leaders à Catfarm n'est pas claire. A la question "où se situent les leaders/ leadership à Catfarm ?" , tous répondent "*partagé dans un petit groupe de personnes*" (cf.annexe 6). Le leadership serait donc partagé dans un petit collectif. Que serait ce "petit groupe de personnes"? Est-ce le même que celui défini par identifié en introduction ?

Voici ce que le questionnaire nous révèle : Dix personnes disent se sentir appartenir au groupe leader et trois "un peu". Parmi ces dix, cinq sont de l'EE. Ceux qui ont répondu non ont d'ailleurs aujourd'hui quitté Catfarm. Cependant, parmi tous les dix, seulement trois se perçoivent comme un "leader" (tous les trois de l'EE) tandis que tout le reste se perçoit comme manager ou exécutant (dont ceux de l'EE !). Il y a donc des personnes se sentant appartenir au groupe leader mais non être un leader... Pourraient-ils être des managers et exécutants faisant partie du groupe leader ? Leur fonction principale serait donc par exemple de manager des

personnes, et leur fonction secondaire de nourrir les décisions réalisées dans le groupe leader ? Nous pouvons donc suggérer que le leadership n'est pas clairement compris, situé ni assumé.

L'EE pourrait être ce "petit groupe de personnes" perçu comme leaders dans le questionnaire. Dans la littérature scientifique sur ce sujet, de nombreux écrits décrivent les différents types de leadership et de leaders. Tous furent relatés par Jean Michel Plane en 2015. Parmi ceux-là, le leadership partagé défini par Edith Luc nous intéresse ici. Ce leadership se présente comme "*un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune.*" (Plane.J.M, 2015, paragraphe 67). Il s'oppose au leadership conçu comme un processus d'influence d'un leader sur un groupe suiveur. Ici il n'y a pas de suiveurs ou bien il y a des leaders s'inspirant et se suivant les uns les autres. Le groupe devient alors le leader. Selon nos observations au SWAG 1 et 2 (cf. annexes 4 et 7, les discussions étaient collectives), cette définition semble assez proche de la réalité de Catfarm, bien que certaines personnes semblent prendre plus d'initiatives acceptées par le groupe, que d'autres (ce qui ne les définit pas en soi comme des leaders). Cette approche implique aussi des conditions fondamentales pour que l'on parle de leadership partagé : le dialogue et un leadership individuel assumé. "Le dialogue permet de susciter la confiance et les représentations communes, d'entendre les divergences, de valoriser la collaboration et de construire l'identité du groupe. Le leadership individuel permet de mutualiser les compétences de tous les membres de l'organisation" (Plane.J.M, 2015, paragraphe 71).

Comme nous avons pu le voir, les leaders se sont pas assumés à Catfarm mais le dialogue est très présent (cf. réponses à la question n°21 sur le dialogue annexe 6 et les outils de gestions mis en place : sharing group, solution council, etc). Afin de permettre un leadership partagé vraiment optimal, il serait peut-être utile de conscientiser le concept de leader aux membres de l'équipe entrepreneuriale qui, de par sa définition générale, sa définition à Catfarm et au vu de l'approche d'Edith Luc, semble contenir un leadership partagé²¹.

De surcroît, nous pouvons dire que le leadership partagé résonne bien avec deux des cinq principes clés de Catfarm "l'auto-responsabilité" et la volonté d'"empowering" (de la vision de Catfarm). Ce type leadership donne en fait :

²¹ Et conscientisé quel type de rôle sont joués dans le groupe (cf. typologie des profils dans un groupe de leaders partagé, annexe 10).

“l’occasion à chacun de cesser d’être un simple observateur de son environnement pour en devenir un acteur influent.” (Plane.J.M, 2015, paragraphe 68). Cependant, il est bon de savoir que le leadership partagé demande que tous les membres aient une compréhension et une vision globale du projet, ce qui n’est pas totalement le cas dans l’EE d’aujourd’hui : en effet sept sur huit des membres répondent avoir une compréhension globale des enjeux et de l’environnement de Catfarm (cf. annexe 6).

A Catfarm, le leader serait donc le groupe de long terme entreprenant ensemble et ayant une compréhension suffisante et générale du projet. Le leadership partagé en place leur permet alors de guider le reste des acteurs internes à Catfarm (ceux qui sont davantage dans le champ opérationnel, les kittens et les amis de Catfarm toujours investis). A l’intérieur de ce groupe, le leadership est partagé. Qu’en est-il du leadership entre l’EE et le reste de Catfarm ? (le groupe leader et le reste suiveur). Y a-t-il une légitimité ? Une confiance ? Quel est le style de ce leadership ? Tout d’abord, par nos observations, nous pouvons affirmer que le leadership est de nature verticale entre l’EE et le reste. Les instructions viennent principalement des membres de l’EE en direction des autres acteurs et parfois des nouveaux long-termes non investis dans l’EE (nous remarquons cela au morning meeting par exemple et tout au long de la journée de travail communautaire). Ce leadership est perçu comme “de confiance” par la très grande majorité des interrogés du questionnaire (sauf par deux personnes maintenant d’ailleurs parties de Catfarm). Il serait intéressant d’interroger les personnes “court terme” qui n’ont jamais mis les pieds dans une réunion stratégie de l’EE pour affirmer davantage que le leadership à Catfarm est de confiance. De plus, par ce questionnaire nous pouvons voir que le but est perçu comme “clair” (cf. I.A) et le leadership “de confiance” mais au final la cohésion semble manquer et une direction commune est demandée (déduit aussi par les réponses très différentes de la question 8, cf. annexe 6). Le leadership incluant l’EE comme leader et le reste comme suiveur serait donc assez vertical et relativement de confiance.

Cependant, caractériser le leadership à Catfarm seulement par ces mots nous a semblé bien faible au vu des spécificités observées dans cette organisation par rapport à ce que nous avons pu observer ailleurs. Nous nous sommes donc intéressées à une deuxième typologie (autre que collectif vs individuel et horizontal

vs vertical) : la typologie établie par Richard Barrett en 1998²². Ce professeur-chercheur²³ suggère dans son ouvrage une classification en quatre étapes : physique, émotionnelle, mentale et spirituelle, liée à des codes de valeurs. Cette classification donne lieu ensuite à sept types de leadership : le leadership de survie, paternaliste, organisateur, facilitateur, intégrateur, émotionnel et spirituel. (Plane.JM, 2015, paragraphe 72). Après avoir étudié ces différents types, nous avons émis l'hypothèse que le type correspondant à la dynamique entre l'EE et le reste de Catfarm était "intégrateur". Nous avons alors ajouté une question présentant tous les types de leadership et demandant au seize personnes interrogées de choisir le type le plus proche de Catfarm (sans différencier celle réalisée au sein de l'EE et celle réalisée entre l'EE et le reste à notre grand regret). Neuf sur seize ont répondu "intégrateur", cinq "facilitateur" et deux "émotionnel" (les deux faisant partie du groupe des 8 membres de l'EE actuel). Le projet "Inner branding" actuellement à l'essai, le "solution council" tous les vendredis, les sharings tous les mercredis et le suivi des "care cat" entrent en effet bien dans une sorte de management amenant à un leadership intégral et/ou émotionnel. Notre hypothèse est donc plus ou moins validée, sans être vraiment partagée par une grosse majorité. En tout cas, le leadership n'est point perçu comme "de survie" ou "paternaliste" (cf. annexe 11 pour leur description).

Il est aussi intéressant de noter que cette notion de leadership serait très liée aux valeurs, à l'identité et à la direction de Catfarm. Dans les questionnaires puis dans les entretiens en face à face, nous avons pu remarquer que les interrogés aimeraient atteindre la mise en place d'un leadership spirituel et même de faire plus de place à la spiritualité de manière générale. Nous avons pu constater que cela correspond plutôt à une vocation "personnelle" de plusieurs membres de l'EE pour l'instant, sans être une vocation "de groupe". La sera-t-elle un jour ? Un répondant au questionnaire (membre de l'EE d'aujourd'hui) affirme ainsi que le leadership à Catfarm est "entre le type facilitateur et intégrateur mais j'espère un jour qu'il sera spirituel" ! De plus, lorsque nous avons demandé lors des entretiens en face à face "Qu'est-ce qui est le plus important dans la gestion et dans le leadership de l'équipe Cats", nous avons reçu la réponse suivante : *"Il me manque une dimension plus*

²² elle-même inspirée de celle de H. Maslow (1954), (Plane.JM, 2015, paragraphe 72).

²³ de management et chercheur en matière de direction des entreprises et des organisations

spirituelle à Catfarm. Nous sommes trop dans le mental. Sans l'Esprit(s), nous ne survivrons pas. Il(s) nous fait avancer en fait. Le management et le leadership spirituel sont et seront d'ailleurs dans notre vision, à terme, je le sais." Enfin, trois autres membres de l'EE suggèrent aussi de faire plus de place à la spiritualité à Catfarm (au total cinq ont donc mentionné ce concept). Pour J.M.Plane inspiré de Fry (2013),²⁴ le leadership spirituel constitue en fait l'apogée des leaderships : "Avec la spiritualité, on va encore plus loin et l'on dépasse la gestion des émotions (leadership émotionnel) pour rentrer dans le domaine de l'esprit. (...) Cela implique de considérer l'esprit, la méditation et la foi comme des vecteurs complexes vers la plénitude de l'individu qui, en conscience, place l'humanisme au-dessus de tout " (Plane.JM, 2015, paragraphe 88). Les ambitions de certains membres de l'EE sont donc grandes. Afin d'atteindre ce type de leadership, le groupe aura certainement besoin encore de temps et d'échanges pour aligner les ambitions... De plus, en management de manière générale (dans l'environnement extérieur), la spiritualité est peu voire pas du tout incluse : "la relation corps-esprit est presque absente des recherches en management" et "évoquer la spiritualité dans les entreprises reste un défi majeur, particulièrement en France où ce type d'approche suscite souvent incrédulité et méfiance". (Plane.JM, 2015, chap 4, paragraphe 77 et 88). Cela est potentiellement dû à l'histoire de la France (les tensions entre Etat et religion), l'ignorance et toute la méfiance liée aux abus par les sectes et les "fausses" spiritualités. Ainsi, intégrer davantage cette dimension à Catfarm pourrait l'éloigner encore du monde extérieur, en créant des malentendus, des incompréhensions. Le vocabulaire et les discours devront être travaillés et peut-être ne rester qu'entre les acteurs internes, qui sont souvent déjà assez ouverts d'esprit aux différentes spiritualités et ainsi probablement aptes à comprendre l'intérêt du leadership spirituel.

A Catfarm, disons finalement que le leadership est horizontal et partagé à l'intérieur de l'EE et vertical intégrateur entre l'EE et le reste, tout en tendant vers un leadership plus élaboré comme le leadership spirituel. Le leadership interne nécessite cependant sûrement encore du temps pour être optimal et réellement

²⁴ cf. "Les principes du leadership spirituel de Fry et « les forces de l'esprit » Plane.JM, 2015; paragraphe 74

donner une direction forte pour le projet. Le type de leadership défini à l'intérieur serait-il le même sur la scène locale/ nationale/ internationale ?

Quel leadership de Catfarm à Poussan, en France, dans le monde ?

Si le leadership parvient à être fort et clarifié en interne, le projet de Catfarm sera ainsi plus solidement porté et alors pourra se poser la question du leadership de Catfarm dans son environnement extérieur. L'EE et son leadership interne pourraient d'ailleurs aussi se renforcer ou s'affaiblir en fonction des interactions entre les acteurs du processus (acceptation mutuelle, ouverture, écoute, etc) avec les parties prenantes externes. Nous l'avons vu, Catfarm est encore en phase d'évolution avant de se faire une réelle place sur la scène locale ou nationale, tant son identité et ses valeurs la poussent à proposer un service et une manière de produire peu commune²⁵. Nous traiterons tout d'abord la scène locale avant de regarder Catfarm sur la scène nationale et internationale car son contexte est plus spécifique.

Selon nos observations et les notes prises sur les perceptions de Catfarm à par les habitants de Poussan et des alentours, nous pouvons dire qu'elle est :

1. Soit comprise et encouragée (cf. annexe 2 : le collectif Tiers-lieu de Poussan, les voisins du chemin Cabrolous, l'association forêt globale, l'association Voile Latine, La Palanquée de Sète, les commerçants du marché de Mèze et certains habitants),

2. Soit regardée avec des yeux plutôt méfiants (la police, certains habitants ayant connu Ruud dans ses états malades, les chasseurs de la colline sauf leur président etc),

3. soit inconnue (les écoles, beaucoup d'habitants, etc). Pour l'instant Catfarm pour être donc leader avec ceux qui la "comprennent" et les consommateurs de sa potentielle offre locale. Pour le reste, Catfarm devra faire bloc pour changer les regards sur elle, du moins localement. Beaucoup de dialogue, de bonne volonté et de temps seront sûrement nécessaires. Catfarm aura alors un leadership à établir pour inspirer sur la façon de produire et de vendre, mais aussi dans sa gouvernance (Catfarm inspire déjà d'ailleurs par ici, nous le voyons lors des réunions du collectif Tiers-lieu co-animé par Catfarm et l'intérêt de certains habitants pour l'holocratie).

²⁵ au vu de la façon de faire majoritaire du monde occidental d'aujourd'hui.

Un business model innovant, proche de l'environnement, du territoire et de l'humain pourrait être source d'inspiration pour les autres. Dans ce modèle, la notion de valeur ajoutée économique pourrait se coupler avec d'autres sortes de valeurs : la valeur territoriale, la valeur soutenable et le capital relationnel : "Une extension du concept de valeur client à d'autres parties prenantes territoriales telles que les fournisseurs, les associations locales, les habitants, la mairie etc, conduirait à une hybridation du business model soutenable ²⁶avec des projets territoriaux. Cela ferait naître hybridation des formes d'action collective territorialisée (Maillefert.M, Robert.I, 2017/5, p.920) prenant non seulement en compte la richesse et la plus-value *financière* créée mais aussi la plus-value de *vie* (humaine, animal, végétale...) très liée à la notion de territoire (Defalvard.H, 2022). C'est en effet le territoire qui fait la capacité de création des espaces nouveaux de régulation "de communs"²⁷. Le lien aux ressources, à la terre (Defalvard.H, 2022). Ainsi, l'offre de service telle que les formations à l'anglais et aux constructions naturelles déjà imaginé par l'EE de Catfarm pourrait être mise en place en suivant les principes de business model hybride (soutenable et territorialisé) conceptualisé par Maillefert.M et Robert.I en 2017, en écoutant les acteurs locaux et en construisant un projet avec eux. Cette nouvelle façon d'agir collectivement sur le territoire pour répondre aux besoins communs et aux défis environnementaux et sociaux est une mission que Catfarm pourrait bien assumer mais elle demande encore une grande structuration interne. Au-delà des idées d'offres de services, l'EE a donc encore besoin de se nourrir des recherches sur des business models proches de ses valeurs et de définir son leadership en interne.

Sur le plan national, Catfarm n'a encore pratiquement pas de parties prenantes directes de son projet (mises à part quelques associations et éco communautés telles que Le Pentoger et l'Association L'apporte bonheur de l'île de Ré). Notre étude de marché montre cependant l'existence de seize structures qui lui ressemblent dans leur manière d'être et dans leurs services (cf. annexe 3, pages 10 à 18) auxquelles elles pourraient s'allier. De surcroît, d'après les SWAG 1 et 2, nous remarquons une volonté de faire de Catfarm un carrefour de rencontres et de formations pour incuber des projets d'écolieux comme elle, et de créer un réseau

²⁶ où la dimension environnement est fortement prise en compte

²⁷ Les communs désignent **certaines façons d'utiliser et de gérer collectivement une ressource ou "une chose"**, par une communauté. (Festa.D, 2018, Introduction).

d'éco-communautés (en France tout comme dans le monde) (cf. annexe 6 et 7). Nous pouvons noter ici par exemple le projet d'accompagner d'autres associations et écolieux dans les démarches pour recevoir des aides de l'UE (ESC et ESCP). Ici s'échappe le concept de territoire mais Catfarm pourrait alors inspirer les projets qu'elle encouragerait à être en fort lien avec leur territoire pour véritablement répondre aux défis sociaux et environnementaux. En France et dans le monde, le leadership aurait donc pour objectif d'allier les initiatives et de former.

Cependant, tout cela n'est encore qu'à l'état d'idées, de rêves, et il est difficile de caractériser les leaderships à ce niveau. Encore une fois, l'EE a besoin avant tout de déterminer son propre leadership Catfarm et d'expérimenter des manières d'être en lien avec les acteurs externes.

Tout relier : Pour conclure

En somme, Catfarm a l'enjeu, le défi d'inspirer et de relier : *inspirer* en incarnant des valeurs fortes et agir par celle-là, et *relier* le monde des jeunes internationaux alternatifs (ceux portant les projets d'écolieu, etc) avec celui des locaux conservateurs (ou non) de Poussan. Relier aussi les parties prenantes locales pour une action collective territorialisée liée aux valeurs de partage et d'écologie et relier les acteurs internes entre eux (l'EE avec le reste mais surtout les membres de l'EE entre eux). L'EE a donc tout intérêt aujourd'hui à travailler son leadership et ainsi, fortement relier ses membres entre eux, pour ensuite être capable de porter un projet reliant des locaux avec des internationaux, et des éco-communautés avec d'autres. Cet "immense" enjeu explique ainsi la lenteur du processus entrepreneurial dans lequel se trouve l'EE d'aujourd'hui.

Deuxième partie : Développer une association et son lien avec l'extérieur dans le contexte de Catfarm Education

“Chargée de mission de développement économique et local des projets de l'association Catfarm” est le titre de la mission qui nous fut officiellement confiée en début d'année (septembre 2022). Il est important de préciser que sa définition répondait surtout à des besoins d'officialisation liés au contrat d'apprentissage et au cours d'accompagnement professionnel dispensé dans le cadre de ce Master 2. Nous pouvons cependant remarquer que cela nous a amenés à structurer et délimiter notre rôle à Catfarm Education. Comme nous l'avons expliqué dans la première partie, Catfarm est gérée par un groupe de jeunes internationaux investis sur le long-terme (l'EE), qui tente de faire émerger un projet collectif social et écologique impactant. Faisant partie de ce groupe, de cette EE, nous avons donc dû faire preuve d'adaptabilité et d'ouverture au regard des missions à effectuer. Les rôles dans l'EE sont en effet en mouvance, répondant aux besoins éphémères liés au développement rapide de la structure. Les missions attribuées à chacun ont donc dépendu à la fois des envies/capacités des personnes et des besoins de la structure.

Ainsi, après les vacances d'été 2021 et suite à de longues hésitations à poursuivre notre apprentissage à Catfarm Éducation, il fut clair que notre mission serait liée au lancement d'activités économiques à destination des locaux, complété par une présence “stable” à Catfarm. Cela répondait en effet à un besoin fort diagnostiqué en M1 (“l'engagement des membres long-termes” et “lancement d'activités économiques locales”, cf. Robert.J, 2021, p.39 à 42) et une capacité de notre part. La mission fût donc discutée avec notre tutrice Aurélie Huet puis personnellement clarifiée.

En somme, notre présence à Catfarm datant en effet de deux ans et notre position étant située au niveau stratégique (dans l'EE) de la structure, la réalité de nos missions à Catfarm fut bien différente de ce qui était exprimé officiellement. L'obligation de définir une mission pour l'Université nous a procuré une sorte feuille

de route nous permettant de garder les pieds sur terre et dans le secteur de nos études²⁸. De cela sont nés des plans et des attentes pour l'année. Nous avons aussi remarqué une tension dans l'utilisation de notre temps et dans la définition des priorités : Catfarm avant le Master ou le Master avant Catfarm ? Nous avons ainsi dû faire preuve de souplesse et d'imagination pour merger les deux, en utilisant au maximum les outils proposés dans le Master pour nos missions à Catfarm (à travers des devoirs à rendre, des théories évoquées, etc). Dans cette partie, nous analyserons donc la confrontation des attentes avec la réalité et la façon dont le Master a pu servir Catfarm. Nous nous demanderons : Quelles étaient les attentes ? Quels sont leurs écarts avec la réalité ? Comment avons-nous dû adapter nos missions et apprendre de cela ? Quels furent les outils et les méthodologies du Master utilisés au regard des enjeux de la structure ?

A. Le début d'année : entre idées préconçues et préparation mentale

Le début d'année fût marqué de discussions profondes pour préparer cette nouvelle année entre Catfarm et l'université. Nous avons donc pu échanger avec Benoît. S sur les valeurs et projets qui nous animait, cela afin de déterminer davantage notre place à Catfarm Education. Ce travail n'a cependant pu être totalement fini tant l'année avançait déjà et la direction de Catfarm était toujours confuse. Nous avons donc défini des activités et des objectifs en fonction de notre capacité du moment et de la clarté sur le futur de Catfarm. Vous pouvez trouver en annexe 12 le lien conduisant à la présentation de ce sujet (diaporama 8, 9, 10).

Voici comment nous pouvons les résumer :

- Lancer une activité économique sociale écologique à destination des locaux
- Conduire, donner du sens ou passer le projet de recyclage de plastique
- Participer à la fédération de l'EE et à l'accueil des bénévoles avec les autres êtres vivants de Catfarm.

²⁸ La tentation d'uniquement jardiner, cuisiner et discuter avec les bénévoles était très grande, sachant que personne ne nous encadrait véritablement, nous étions maître de nous même. Séparer vie en communauté et apprentissage professionnel ne fût pas évident et nous avons donc décidé de prendre une chambre à Poussan (village à côté).

- Nourrir les activités et discussions du cercle de légalité
- Animer le cercle de "Projet" (intégrer dans le cercle croissance depuis Juillet 2022).

En soi, nous nous sommes donné pour ambition d'allier les êtres, d'agir local et rester lucide. L'équipe était pour nous la clé pour surpasser les enjeux, cela afin de pouvoir mettre en lien le local et le transnational, et de pont entre les mondes, d'expérimenter (soutenir la viabilité économique de l'ensemble tout en restant connecté au rêve de Catfarm).

Toutes ces missions couvrent bien sûr de très nombreuses activités : planification de projet, finance, animation d'équipe, communication et maniement d'outils de droit du travail...

Nous voyons aujourd'hui qu'une discussion de groupe avec les autres membres de l'EE aurait été positive afin de réellement définir les besoins de Catfarm et nos envies/motivations. Il a fallu attendre Juin 2022 pour réellement comprendre ce que Catfarm attend, après le SWAG 2. Cela a été tenté mais uniquement trois personnes de l'EE ont répondu à l'appel et ne l'ont pas vraiment pris au sérieux. Ils semblaient en effet attachés à une planification minimum par le côté incertain du futur incertain. Nous n'avons donc pas insisté et l'année a commencé rapidement.

Nous étions néanmoins confiants en ce début d'année, pleins d'idées et d'attentes. De Septembre 2021 à Décembre 2021, nous étions en effet entouré de quatre personnes françaises très motivées pour lancer des activités économiques avec les locaux, d'une personne intéressée pour reprendre le projet de recyclage de plastique, ainsi que de deux personnes néerlandaises solides et expertes en management de projet. Nous avons ainsi pour attente de structurer les idées jusqu'à Mars 2022 pour une opérationnalité optimale au lancement des activités en Printemps 2022.

Nous avons pour objectif de fraterniser davantage avec le collectif du Tiers-lieu, faire de Catfarm une plaque tournante de rencontre et d'apprentissage, de relier les membres internes entre eux et de professionnaliser le tout. L'immersion en anglais

était notre principale idée ainsi que le lancement de résidences d'artistes et guérisseurs à destination des locaux et des bénévoles de Catfarm.

Par ailleurs, nous attendions un fort soutien des autres membres de l'EE, une passation totale du projet de recyclage de plastique et une clarification de la direction de Catfarm par ce lancement d'activités avec locaux. Nous imaginons aussi un environnement de travail et de vie serein (assez chaud et frais pour travailler nos cours et les projets).

Avec du recul, nous pouvons dire que les missions et les attentes étaient très grandes au vu de notre capacité avec le travail et nos déplacements entre Montpellier et Paris. L'année a néanmoins commencé et nous étions excitées de croiser ces missions avec l'apprentissage à l'université.

B. Description et évolution des missions

Bien que nos missions aient été définies, il fût difficile de rester proche d'elles et de les mener à bien. Nous reprendrons chacune des missions résumée plus haut en regardant leur évolution :

Lancer une activité économique sociale écologique à destination des locaux :

Cette mission a principalement commencé en Novembre 2021, lors de la préparation de la journée portes ouvertes pour les locaux prévue le 4 samedi Décembre 2021. Elle a consistait à conceptualiser l'idée, planifier l'événement et accompagner le groupe de bénévoles qui s'est trouvé très motivé. Cette journée avait pour but de faire découvrir Catfarm, partager les projets et définir les envies des locaux. Tout le groupe présent à Catfarm était force de propositions et de ressources. L'événement s'est très bien déroulé. Nous pouvons remarquer que la majorité des visiteurs était des partenaires déjà connus, cependant quelques nouvelles personnes de Poussan sont venues. Ce fût un moment fort pour cette mission qui n'a malheureusement pu être renouvelée et davantage exploitée à ce jour. En effet, les deux personnes expertes en management de projet et deux des quatre personnes françaises mentionnées plus haut sont parties de Catfarm pendant l'hiver 2021-2022. Le froid

est arrivé et nous sommes aussi parties nous réfugier dans une maison chaude jusqu'en Mars. A notre retour, Catfarm était passée à un autre chapitre et réalisait les activités qui étaient possibles avec le nombre de personnes sur le site. Notre motivation a grandement baissé. Il est apparu que lancer des activités économiques avec les locaux était bien au-dessus de notre capacité à ce moment, cela malgré le soutien d'Emile.A avec la demande de subvention pour ces activités (qui n'a d'ailleurs pas aboutie). Notre mission ici a donc été laissée de côté. Nous espérons que Septembre 2022 serait un moment plus propice pour la reprendre. Les échanges avec Emile.A ont cependant attiré notre attention sur le projet de Café associatif mais le manque de personnel et la vision toujours flou de Catfarm nous ont poussé à aussi nous retirer de cette mission, pour le moment.

Conduire, donner du sens ou arrêter le projet de recyclage de plastique

La mission ici était simple : trouver une "porte de sortie" au projet de recyclage de plastique qui n'était porté par plus personne (sauf Grégoire.B à distance jusqu'à Octobre 2021) et nous-même. La porte de sortie fût Pelin Bengü et son enthousiasme. Après notre rencontre avec elle et nos échanges, notre mission fût de l'accompagner jusqu'à qu'elle soit autonome dans la conduite de ce projet. Nous planifions d'occuper uniquement le rôle de communication avec les partenaires locaux. Nous avons donc passé l'hiver ensemble avec une autre personne (Isil) afin de planifier et conceptualiser davantage le projet de recyclage de plastique. Enfin, en Juin 2022, nous avons embauché de nouveaux membres afin de constituer une nouvelle équipe pour ce projet et nous avons tenté de comprendre collectivement l'intérêt de ce projet pour le projet global Catfarm, lors du SWAG 2 (cf.annexe 7).

Participer à la fédération de l'EE et à l'accueil des bénévoles avec les autres être vivants de Catfarm

Cette mission a surtout été effectuée durant la préparation et la réalisation des assemblées générales de Novembre 2021 et Juin 2022. C'était une mission que nous nous étions donné plutôt personnellement et informellement (suite aux conclusions du mémoire de 2021). Nous l'avons ainsi réalisé silencieusement par des discussions informelles et de longues réflexions. Cependant, cette mission s'est achevée en mai 2022, lors de l'abondance de travail requise pour l'université et le manque de motivation de notre part pour le projet général. De plus, le lien avec les

bénévoles présent à au court terme et la création d'une logique avec les végétaux et les animaux de Catfarm n'ont pas pu aussi être effectués, tant l'intensité de l'université et de l'EE était haute pour nous.

Nourrir les activités et discussions du cercle de légalité :

Cette mission a été tout d'abord de rendre possible mon apprentissage à Catfarm, par les recherches et la réalisation d'un contrat d'apprentissage. Par cela, notre mission était aussi de rendre Catfarm légalement capable d'embaucher. Plus tard dans l'année, cette mission fût de régulièrement vérifier les normes d'activités pour les projets à venir (cf annexe 3), de s'assurer de la légalité dans la gestion des bénévoles (par la création d'un contrat de bénévolat) et de suivre Benoît.S dans la réalisation du bail emphytéotique pour Ulric.S.

Animer le cercle de "Projet" :

Cette mission fût prise par dépit. Après le SWAG 1, certains cercles furent créés dont celui de "projets et opportunités". Nous nous sommes proposées comme représentantes de ce cercle au anchor circle car personne ne souhaitait prendre cette position (tous les membres de l'EEE ont déjà beaucoup de rôles). Nous avons ainsi manifester quelques réunions jusqu'en hiver 2022, puis ce cercle et notre rôle furent moins nécessaire. Au retour du printemps, la direction du cercle et son intérêt étaient flous pour nous et nous avons laissé le rôle de représentant à une autre personne. Enfin, le cercle a disparu en Juin 2022 lors de la simplification de l'organisation !

De manière générale, nous pouvons remarquer que ces missions étaient fortes et pleines de sens pour nous, avant l'hiver 2021-2022. Elles s'inscrivaient dans des enjeux forts de Catfarm, à ce moment-là : trouver une direction concrète (à travers les SWAGs), réaliser un lien économique et social avec les acteurs de son territoire (à travers les projets avec les locaux), fédérer les membres de l'EE en interne, etc. Cependant, le nouveau contexte de printemps 2022, les départs, la réalisation de Youth Exchanges dès avril 2022 et la charge de travail pour l'université ont vite créé une distance entre nous et Catfarm, ce qui a ainsi impacté la réalisation de nos missions. Nous pouvons dire que les missions du projet de recyclage du plastique, et celles en légalité de l'association ont atteint nos attentes. Le reste de la réalité fût

bien en dessous de ce que nous projetions. Avec du recul, nous pouvons dire que l'évolution de nos missions fait sens avec l'évolution de Catfarm qui a connu de nombreux chamboulements cette année. Le besoin d'abandonner certains projets et de s'adapter nous a beaucoup appris d'un point de vue stratégique. Nous en parlerons davantage dans "Enseignement tirés des écarts observés" et en troisième partie.

C. Les outils utilisés : sauter du Master à Catfarm

Les sauts réguliers entre l'université de Gustave Eiffel et l'univers de Catfarm Éducation nous ont permis de mettre en œuvre une véritable recherche-action, de "*passer de l'étape de la réflexion organisée à la pratique*", (Catroux.M, 2002, paragraphe 4). Nous avons en effet à la fois pu *observer* l'évolution de Catfarm par les lunettes des théories vues en classe et *participer* à son développement. Nous étions donc sans cesse dans une dynamique "prendre du recul - agir - prendre du recul - agir"... Nous pouvons remarquer que souvent, les écarts entre les normes évoquées en cours et la réalité de Catfarm nous retenaient dans l'action. Il a semblé que Catfarm n'était pas encore prêt pour l'implantation de beaucoup d'outils et de méthodologies vus en cours de Master. Pour nous, cela est lié au manque de maturité de l'équipe et à notre manque de temps pour réellement implanter certains outils (entre l'entrepreneuriat à Catfarm et les cours). Nous nous sommes donc restreintes dans un rôle limité afin de "survivre" à l'intensité de l'année. La frustration est donc grande et beaucoup d'outils et de méthodologie restent à être explorés par Catfarm, il nous semble. Surtout en ce qui concerne les outils autour du Tableau de Bord. Néanmoins, nous avons pu mobiliser quelques outils et méthodologies dont nous parlerons ci-dessous. Nous les avons rangés en plusieurs catégories :

Développement et Structuration de projet

- Rétroplanning style Gantt pour la planification du projet 2022 de recyclage de plastique et pour d'autres projets tels que l'immersion en anglais.
- Diagnostic et étude de marché macro-économique pour l'english immersion et les projets économiques locaux à venir.

- Le passage de l'idée à la pratique : utilisation du cours de création d'entreprise.
- Définition des rôles (vu en cours de gestion de projet de Décembre 2021).
- Ecriture de projet et structuration du projet english immersion + projet de recyclage de plastique (pour les demandes de subventions notamment).
- Réalisation d'un Caneva social model pour les projets de recyclage de plastique.
- Utilisation du SWOT pour le projet de recyclage de plastique.
- Utilisation du SMART pour les objectifs quant au projet de recyclage de plastique, phase après phase.

Communication

- Présentation synthétique des projets d'activités avec les locaux (avec l'outil Canva !) (cf.annexe 13).
- Réalisation d'un questionnaire durant les journées portes ouvertes et d'un autre à destination des membres de l'EE en vue d'une future fédération et pour le SWAG.
- Réalisation de posters pour l'événement de portes ouvertes.

Comptabilité et finance

- Prémises d'une valorisation de la valeur du bénévolat à Catfarm en général (dans les comptes de résultats).
- Budgétisation du projet de recyclage de plastique et globalement, des projets avec les locaux (cf.annexe 13) : réalisation de budget prévisionnel et bilan.

Droit

- Réalisation et gestion des contrats de travail (contrat d'apprentissage).
- Encadrement légal du bénévolat à Catfarm (contrat de bénévolat).

Autres

- Management des équipes par l'écoute et l'holocratie.
- Philosophie de l'économie solidaire territoriale : utiliser la solidarité locale comme 3e voie entre le marché et les aides publiques. Cela afin de procurer

une justification intellectuelle aux actions de Catfarm et influencer sa stratégie.

- Négociations interculturelles, avec certains partenaires tels que La Palanquée : brainstorming collectif, évaluation des risques, définition des attentes (travaillé auparavant à travers les projets tuteurés).

Ces outils nous ont ainsi permis de coordonner les activités du projet de recyclage de plastique, de la journée porte ouverte et d'accompagner les bénévoles présents sur le site au court-terme. Ils ont aussi permis une coopération relativement optimale avec l'association L'apporte bonheur, le tiers-lieu de la Palanquée et en interne, entre les membres de l'EE et les cercles. Enfin, ils ont permis de gérer et de passer outre les conflits liés aux départs et aux débats autour des règles de vie à Catfarm (alcool, etc).

D. Les enseignements tirés des écarts observés

Eviter de mettre la charrue avant les boeufs

Beaucoup de nos missions n'ont pu être menées à terme et cela a constitué pour nous une déception considérable, de première abord. Aucune activités avec les locaux n'a été mises en place, l'équipe de l'EE de novembre 2021 s'est émietté et la fédération fût impossible (pour se renouveler en 2022), le cercle de "Projet et opportunité" n'eût été que très peu actif et a perdu de son sens.

Les missions ont en effet été définies en fonction des enjeux de la structure de Septembre 2021, et nous pouvons remarquer que les évolutions de Catfarm ont en fait révélé des enjeux plus profonds, sous-jacents à ceux évoqués en début d'année. Il semble que la réalisation complète de nos missions ne dépendaient en fait pas seulement de nous mais aussi du contexte interne et externe de Catfarm, analysés en première partie. Les besoins de rendre opérationnelle une activité économique avec les locaux, de professionnaliser, légaliser Catfarm et d'accompagner et fédérer les membres internes de Catfarm apparaissent aujourd'hui comme des besoins secondaires au regard de **l'enjeu autour du leadership**, abordé en première partie. Il semble que nous étions en fait en train de mettre la charrue avant les boeufs.

Les valeurs et le leadership n'étaient en effet pas partagées par tous, et les tensions en interne ont rendu impossible toutes actions collectivement incorporées. De plus, agir seule n'étant point notre volonté ni dans notre capacité, l'abandon momentanée de certains projets est apparu comme la seule option, par ce que nous savons aujourd'hui. Nous comprenons aussi que l'acharnement a pris beaucoup d'énergie et a même engendré une grande démotivation par la suite, en Juin 2022.

Un leadership puissant porté par un groupe engagé et flexible semble être le terrain attendu pour espérer voir pousser nos projets sociaux et écologiques. La patience sera certainement nécessaire, car elle est mère de sûreté.

Serait-ce cela notre prochaine mission ? Participer à la création d'un leadership confiant et solide, proche du vivant ? Et faire du ménage dans les actions et les visions désordonnées ?

L'analyse des missions à la lumière de l'analyse de la structure aujourd'hui explique ainsi beaucoup de nos frustrations. La possibilité de mobiliser certains outils et de réaliser une expérience dans une structure en pareille émergence et développement instable nous a aussi permis d'acquérir plusieurs compétences nourrissant d'une certaine manière, notre profil professionnel. Ce sera le sujet de notre dernière partie.

Troisième partie : “Catalyseur polyvalent, donneur de sens et proche du vivant” un profil au service du devenir de Catfarm ?

Dans notre lettre de motivation d’Avril 2021 pour le Master 2, nous avons émis le souhait *d’activement* faire partie de l’ESS. Nous voulions être dans *l’action* et apprendre les secrets de l’entrepreneuriat afin de soutenir l’émergence de projets écologiques et sociaux (alliant les Hommes entre eux et avec le vivant). Nous avons ainsi pour ambition d’affiner l’aspect légal de l’association Catfarm Education et d’y entreprendre une activité économique soutenable créant plus de liens entre les êtres vivants de la communauté et de la région. Il est donc apparu essentiel d’intégrer le Master IESS de Gustave Eiffel afin d’approfondir certaines connaissances et *être meilleures* dans *l’action*. Les souhaits ont-ils été atteints ? Sommes-nous désormais opérationnelles pour la mise en place de nos rêves ? Ces rêves ont-ils d’ailleurs évolué avec la confrontation de la réalité ?

A. Le développement d’un profil professionnel propre à une combinaison atypique : Catfarm Education - M2 IESS

La participation aux cours de Master nous a apporté de nombreuses connaissances qui, couplées par nos missions et au contexte de Catfarm, ont développé des compétences débouchant finalement sur certaines aptitudes. Tout cela constitue aujourd’hui notre profil professionnel.

D’une part, le Master 2 IESS nous a apporté plusieurs de connaissances dans différents domaines :

La compréhension plus accrue de concepts : ceux liés à la notion de “communautés”, de faire commun, de l’ESS, de territoire... Cette compréhension a procuré un encadrement intellectuel structurant notre pensée et nos actions à Catfarm Education. Notre participation aux cours nous a aussi inspiré de nouvelles perspectives sur l’économie, notamment par la considération des êtres vivants comme sujet et non plus comme objet. Nous comprenons ainsi maintenant le lien indissociable des flux financiers et économiques avec les rapports sociaux et

écologiques. Tous échanges contiendraient une dimension sociale, écologique, économique et spirituelle. Ces connaissances théoriques nous ont alors permis de construire un argumentaire plus solide sur l'intérêt des activités de Catfarm Éducation et sur la justification d'une direction à prendre pour elle. Nous avons ainsi pu nourrir davantage les discussions stratégiques en liant les valeurs de Catfarm avec des actes concrets.

De plus, les connaissances acquises en cours de finance solidaire et de comptabilité ont rendu le monde financier plus compréhensible. Ce monde était initialement brumeux à nos yeux. Nous y avons assimilé les possibilités, les mécanismes et les particularités de ce domaine inévitable dans la gestion de projet. Nous avons donc aujourd'hui une plus grande confiance sur la capacité à lancer et développer des projets financièrement viables.

Par ailleurs, les cours de création d'entreprise et de management de projet nous ont inculqué la logique d'émergence et de mort d'un projet (aller du rêve à la réalité). Cela nous permet désormais d'écarter tous oublis d'étapes et de se lancer plus *sûrement* dans l'opérationnalité d'un projet, (avec les outils d'étude de marché, etc). Nous y avons aussi appris à manier tous les outils liés à ces connaissances et à évaluer le moment propice où lancer la phase opérationnelle d'un projet.

Les cours en droit du travail nous ont aussi fourni une base de connaissances solide, constituant une conscience importante des obligations et des droits d'une association, lui assurant alors une présence sereine dans son environnement extérieur. Nous connaissons les règles d'encadrement légal des bénévoles, de création et gestion de contrat de travail, des normes d'hygiène et de sécurité requises à l'accueil du public, de la place de la TVA dans les associations, etc.

De surcroît le projet tuteuré et les cours en communication culturelle nous ont montré l'intérêt de la culture et du beau, pour relier les êtres. Nous donnons ainsi à l'art une place plus importante qu'auparavant. Nous avons aussi appris à travailler des identités visuellement proches de valeurs promues, et de véhiculer le sens profond d'un projet à travers l'écriture, l'image et les discours. Ces cours nous ont aussi enseigné l'art de travailler à plusieurs et de manager des personnes.

Enfin, nous avons pu bénéficier des connaissances des autres camarades du Master IESS, de l'intérêt du réseau et des effets d'un esprit de groupe sur la motivation individuelle.

Tout cela nous a fait émerger des compétences :

- **Au niveau stratégique** : Avec la capacité à désormais discerner la phase dans laquelle se trouve un projet ou une équipe, cela pour mieux agir. La capacité aussi à rester proche des valeurs (ici humanistes et écologiques, du vivant) d'une structure et de les faire vivre. Nous sommes aussi maintenant capables de capter plus facilement l'importance du sens d'un projet, sa direction et son lien avec les valeurs initialement portées. En somme, nous avons maintenant la compétence de recentrer un projet désordonné, d'identifier ses enjeux et d'y agir à juste mesure.
- **Au niveau opérationnel** : Nous sommes aujourd'hui capables de conceptualiser, planifier, organiser et gérer un projet et son budget de A à Z. Nous savons aussi sentir et exprimer ses risques et limites. Nous pouvons gérer une équipe, gérer des contrats de travail, activer le réseau lorsque c'est nécessaire, établir une communication satisfaisante avec les partenaires et maintenir le lien avec eux (écriture de messages etc). Nous pensons avoir une connaissance globale de la création et de la gestion de projet.

Nous pouvons ainsi dire que nous sommes aujourd'hui :

- Autonomes (après avoir dû se prendre en main seul, sans réel suivi dans la structure et la nécessité d'essayer de lancer des projets).
- Patientes, (sachant attendre le bon moment pour agir et économiser son énergie).
- Lucides, (capable de discerner les besoins et l'état d'une organisation).
- Polyvalentes (capable d'agir aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel et dans différents domaines : communication, conduite de projet, management d'équipe, finance, droit du travail, et même en cuisine et jardinage !).
- Adaptables, (entre l'univers parisien du Val d'Europe et la campagne interculturelle à Catfarm).
- Dynamiques (malgré la nécessité d'abandonner pour un temps quelques projets).
- Responsables (capable de recevoir des responsabilités, lié à la gestion globale d'un projet et d'en être digne).

- Sociables (par la nécessité de faire lien avec l'extérieur, notamment par la communication avec les partenaires pour le projet de recyclage de plastique).
- Bilingues (l'anglais étant la langue officielle à Catfarm et le français à l'Université).
- Honnêtes (montré lors de la gestion du budget du projet Bridges for Plastic).

En soi, nous avons eu un rôle au cœur de Catfarm à *l'heure de sa ré-émergence*, ce qui nous conduit malgré nous à des positions de stratèges, d'observatrices, de gestionnaires et de managers. Ce contexte nous a rendus polyvalentes et capables de concevoir et de canaliser la force d'une organisation dans une direction qui lui donne sens. Cela grâce aux connaissances acquises en cours de Master, croisées avec notre sensibilité au vivant. Nous pourrions ainsi prétendre à une fonction de manager et même de directrice au sein d'associations semblables à Catfarm Education. Notre profil semble large et complet, capable d'appréhender tous les domaines dans lequel une organisation évolue naturellement (financier, humain, légal, économique, politique, communicationnel, etc).

Cela est une valeur ajoutée à Catfarm à l'heure où cette structure doit solidifier son leadership et enfin émerger localement, comme nationalement, en tant que lieu de rencontres et d'apprentissages informels. Cette organisation a en effet besoin de profils polyvalents, lucides, proches du vivant et capables de la conduire maintenant à un niveau supérieur pour réellement impacter son monde extérieur et aller au bout de ses rêves.

Ce type de profil serait très probablement utile dans le contexte social et économique général d'aujourd'hui, touché par les problématiques environnementales (lié au réchauffement climatique), la crise sanitaire et celle de l'Ukraine, engendrant des enjeux économiques et sociétaux plutôt importants. De nouveaux projets et la restructuration de projet à impact écologique et social semblent requis pour soutenir cette phase que traverse actuellement la France et le monde.

B. Un apprentissage riche et générateur de nouvelles perspectives

Toute cette vie entre le Master et Catfarm nous a donc responsabilisées, en plus de nous faire vivre une réalité que nous recherchions. Ce fût une expérience très riche humainement, intellectuellement, physiquement, émotionnellement, et de pleins d'autres différentes manières. Les différentes épreuves nous ont menées à développer certaines parties de nous-mêmes telles que la patience, la capacité à prendre du recul, la confiance dans nos rêves et l'endurance. Nos souhaits sont atteints. Nous comprenons maintenant l'ingénierie de projet et pensons être capable d'avoir un pied dans le rêve tout en ayant l'autre bien ancré dans la réalité. Nous pensons être aujourd'hui être capable de soutenir des projets proches du vivant (sociale et écologique), tout en ayant pour ambition d'aller encore plus loin dans notre construction professionnelle.

Nous ressentons en effet un besoin de consolider notre base de compétences pour se présenter, confiantes, à des postes de directrice sur le marché du travail, ou même d'entreprendre. Il est aussi important de savoir que Catfarm n'est encore qu'à son état de (ré)émergence, et qu'elle sera ainsi incapable de nous offrir un réel emploi sans l'aide à l'apprentissage de l'Etat actuelle (prenant fin en Septembre).

Aujourd'hui, trois à quatre voies s'offrent donc à nous :

- **Participer pleinement au lancement de la coopérative de Catfarm** et de ses activités d'apprentissage formelle et informelle, imaginés lors du SWAG 2. Nous nous concentrerons donc intensivement sur cette association pour nourrir son envolée. Cela demandera beaucoup d'investissement financier et personnel, en espérant pouvoir créer un jour un emploi suffisamment stable pour vivre dignement (avant l'aide de l'Etat, nous dormions en effet en tente et dans des voitures...). Cette option répond à nos ambitions d'entrepreneuriat collectif mais soulève aussi inévitablement la question de stabilité et maturité de l'EE à Catfarm. Cette dernière n'a en effet pas arrêté de bouger ces dernières années et nous doutons de son niveau de compétence global qui est nécessaire à une envolée sans crash...

- **Rejoindre un autre projet aussi humaniste et riche que Catfarm.** En d'autres mots, rejoindre une association ou une entreprise véhiculant des valeurs qui nous animent et qui nous laisseraient la possibilité de grandir à travers elle. Nous avons déjà une proposition d'embauche pour la direction d'une association humanitaire sur la valorisation du déchet (l'association Gbobètô, dans le Porto-Novo au Bénin) et des pistes à Paris par le réseau de la promotion du M2 IESS. Nous pourrions aussi lancer notre propre projet quelque part en Europe. Cette option demanderait probablement beaucoup d'énergie : de reconstruire une vie ailleurs qu'à Poussan / Montpellier, de déménager, et cela est un frein pour nous.
- **Être en temps partiel afin de dégager suffisamment de temps pour Catfarm ou un projet de son genre.** Cette troisième voie est à mi-chemin entre les deux premières. Elle signifierait trouver un emploi stable de quatre jours par semaine satisfaisant et qui ait du sens, ce qui nous laisseraient assez d'énergie pour continuer à soutenir le développement de Catfarm ou d'un de ses projets soeurs (d'Amsterdam, ou les projets futurs tels que celui au Brésil, de Suède ou de l'Ouest de la France). Ce travail à temps-partiel devra être idéalement à distance et suffisant pour nous permettre de toujours entreprendre et de bouger sans nous préoccuper de nos besoins financiers. Cette option demandera encore de s'étirer entre plusieurs mondes et ne pourrait point être soutenable à long terme (physiquement, sain mentalement, émotionnellement, etc).

Nous pensons enfin à une quatrième voie répondant à notre besoin du moment (Juillet 2022) : **repos, simplicité et explorer encore un peu des lieux, rencontrer encore des personnes** et aider Catfarm en s'appuyant sur nos économies. Selon nos calculs, cette option est tenable jusqu'à l'hiver. Si nos envies ne se sont toujours pas éclaircies, nous trouverons alors un petit travail (comme vendeuse de légumes ou serveuse dans la station de ski de St Pierre en Chartreuse) pour nous laisser le temps de récupérer complètement notre énergie et notre motivation et enfin de se relancer dans une aventure digne de nos aspirations.

De plus, au-delà de notre construction professionnelle par l'expérience, nous aspirons à aller plus loin intellectuellement en participant à des formations complémentaires afin d'approfondir notre compréhension de l'économie et des flux

entre les êtres sur terre. Nous avons en effet l'opportunité de rejoindre une formation sur le "Doughnut Economy" (cf. Glossaire) en Espagne et une autre sur le travail social en Italie (tout cela gratuitement, grâce aux partenariats de Catfarm Education avec l'UE). A cela, nous aimerions ajouter l'approfondissement de nos recherches (jusqu'ici personnelles) sur la compréhension du monde de l'économie par l'observation du bricolage et du jardinage. La pratique de ces activités nous a apporté une appréhension globale et profonde des phénomènes organisationnels, sociaux et économiques, nous permettant d'appréhender ensuite plus facilement les théories à leurs sujets. Être à proximité du vivant et des outils nous éclaire sur les mécanismes façonnant "le monde" (la société, la pensée, le système économique, etc). Par exemple, en s'occupant de tomates, nous avons été inspirées sur la façon de s'occuper d'un groupe d'individus, d'un projet et de nous-même. De plus, coudre nous a initiées au mouvement à établir entre rêve et réalité, et construire une étagère a infusé l'art de construire un argumentaire, et cuisiner nous a souvent poussées à la patience et à la juste mesure dans nos actions. Nous continuerons ainsi notre développement professionnel par la pratique de ces activités et leur mise en lien avec nos idées en économie et en ingénierie de projet.

Pour résumer notre anticipation de la suite, après cette expérience Catfarm - M2 IESS, nous dressons une planification à court, moyen et long-terme :

- **A court terme** : nous prévoyons de nous reposer tout d'abord cet été afin retrouver en nous-même l'énergie et la direction à emprunter après ces deux années intenses d'alternance. Nous sommes aussi actuellement suivies par une amie de Catfarm coach de vie qui nous aident à discerner la place que nous voudrions prendre aujourd'hui sur le marché du travail. L'objectif pour ces deux-trois prochaines années est donc de consolider nos bases professionnelles par l'exercice d'un poste satisfaisant et de soutenir Catfarm (ou ses projets sœurs) dans la mesure de notre possible. A cela s'ajoute le souhait de compléter notre profil professionnel par une spécificité artistique / culturelle (un savoir faire dans l'expression de soi ou une de nos passions en danse / musique / jardinage).
- **A moyen terme** : nous aimerions (après la consolidation recherchée à court-terme) manifester un projet, une entreprise, faisant danser les êtres vivants pour une abondance dans chaque "camp". Ce serait en quelque sorte

le projet de notre vie. Nous avons déjà le souhait de reprendre certains terrains familiaux ou de rejoindre certains amis nourrissant les mêmes rêves que nous. L'objectif de ces dix prochaines années serait alors de devenir spécialiste dans la manifestation et gestion de projet écologique et sociaux afin de dupliquer les projets ressemblant à Catfarm Éducation, tout en apportant notre spécificité évoquée dans le paragraphe précédent.

- **A long terme** : nous souhaitons être assez confiantes dans notre savoir-faire pour faire tourner sans difficultés des projets à impact social et écologique réellement considérable au vu des enjeux d'aujourd'hui. Nous espérons alors pouvoir explorer de nouvelles façons d'être en vie, de donner plus de temps à notre famille et à nos amis et de soutenir l'humanité en général dans la mesure de notre possible et en fonction des besoins du moment (tels que nous avons appris à les identifier à Catfarm !).
-

Conclusion

Catfarm a encore du chemin à parcourir, et nous aussi. Il semble en effet que le temps fut nécessaire à cette organisation pour passer à travers des phases de purification, purgeant ce qui ne lui était plus nécessaire, et continuer son ascension vers l'atteinte d'un rêve de projet social économique à impact. Nous avons pu voir que ce phénomène a engendré des départs, des rejets, des appréciations (internes et externes), des restructurations, des ajustements organisationnels... Le projet général de Catfarm traverse bel et bien une phase de gestation tumultueuse !

De plus, par nos lectures et nos observations sur le terrain, nous pouvons dire que notre hypothèse sur le leadership est validée : le projet global de Catfarm, en (ré)émergence, a bel et bien besoin d'un leadership plus solide pour évoluer vers l'étape opérationnelle. Cependant, il est apparu que cette variable déterminante n'est pas la seule. Nous avons en effet pu comprendre que la dimension atypique de Catfarm, tant dans sa forme que dans son fond, provoque des insécurités autant pour l'EE que pour les acteurs externes, qui ces derniers, attendent de mieux cerner Catfarm et sa direction. C'est ici que l'approche expérimentale nous a inspirées et confortées dans l'idée d'un besoin de leadership puissant pour réellement expérimenter des activités économiques. Au-delà d'être puissant, il devrait aussi être partagé et se développer vers une nature émotionnelle et peut-être un jour spirituel pour rejoindre les aspirations des membres de l'EE. Garder l'unité en interne, inspirer et provoquer l'engagement stable des membres de l'EE, dépasser les idées préconçues des locaux, manifester des actions écologiques collectives et territorialisées... D'une certaine façon, Catfarm est en train de trouver son identité par sa confrontation avec les différents enjeux. Nous pouvons alors réellement dire que cette organisation grandit, passant presque au stade de jeune adulte, préparant sérieusement sa place dans le monde avec l'impact qu'elle y espère. Il est bon de conscientiser tout le processus dans lequel elle se trouve pour *soutenir* les membres de l'EE dans leur travail pour l'association. Ainsi, désormais seul le temps dira si l'équipe et l'environnement extérieur sont assez prêts pour recevoir ce qu'elle a à donner.

Nos missions se sont donc confrontées à cet enjeu de leadership et au contexte de (ré)émergence de Catfarm, ce qui nous a poussées à devenir davantage

adaptables, polyvalentes, observatrices et mesurées dans nos gestes. Les obstacles rencontrés ont donc été formateurs et nous sommes aujourd'hui remplies d'une forte reconnaissance d'avoir pu vivre cette expérience tout en étant soutenues par les éclairages des professeurs et de nos camarades de l'Université. Tout comme Catfarm qui paraît passer de l'adolescence à l'âge adulte, nous avons aussi gagné en maturité et en expérience. Catfarm nous a façonné des mains plus expérimentées et l'Université un esprit plus avisé. Nous espérons ainsi pouvoir modeler des projets futurs de qualité !

Bibliographie

Ben-Hafaïedh.C, (2006), "Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif", *Revue de l'Entrepreneuriat 2006/2 (Vol. 5)*, pages 31 à 54, disponible sur Cain.info : <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2006-2-page-31.htm> (consulté le 20/02/22)

Bernard.C, (1878), "Principes de Médecine Expérimentale" *Les classiques des sciences sociales*, disponible en ligne : http://benoit.ramire.free.fr/documents/principes_medecine_exp.pdf (consulté le 10/04/2022).

Boncler.J, Hlady Rispal.M, Verstraete.T, (2006), "Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale", *Dans Revue de l'Entrepreneuriat 2006/2 (Vol. 5)*, pages 9 à 29 : <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2006-2-page-9.htm> (consulté le 20/02/22)

Boughzala.I, Vreede.De, (2015) "Evaluating team collaboration quality: The development and field application of a collaboration maturity model", *Journal of Management Information*, disponible sur https://www.researchgate.net/publication/287390877_Evaluating_Team_Collaboration_Quality_The_Development_and_Field_Application_of_a_Collaboration_Maturity_Model, (consulté le 20/02/22)

Catroux.M, (2002), "Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique", *Openedition, Vol. XXI N° 3 | 2002 : La recherche-action : un autre regard sur nos pratiques pédagogiques (2e partie)*, p. 8-20, disponible en ligne : <https://doi.org/10.4000/apliut.4276> (consulté le 20/07/22)

Dee G. Appley, Alvin E. Winder, (1977), "An Evolving Definition of Collaboration and Some Implications for the World of Work", *The Journal of Applied Behavioral*

Science, Vol13, N°3, disponible en ligne
https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188637701300304?casa_token=kNnEGB1r5cwAAAAA%3A9kF5JM_mT4T2nYMK1S9PfohLZU6xxBnCVL45zcsTRqnGYkLrLSrRYWZDzHDAonX0zQxa_Fh7kRozrQ& (consulté el 20/05/22).

Defalavrd.H, 2022, “Cours Economie Sociale et Solidaire”, Coursus M2 IESS Gustave Eiffel, disponible en ligne :
https://docs.google.com/document/d/1K8yNUmWJW8cOe70p0u_A-P6BrgSbkuDGRUYdh5gzaW0/edit# (consulté le 29/07/2022).

Festa.D, 2018, “Notion en débat : les communs”, GéoConfluences, disponible en ligne :
<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/communs>

Hernandez E.M, (2008), “L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle”, *Revue française de gestion*, 2008/5 (n° 185), p. 89-105. DOI : 10.3166/rfg.185.89-105. URL :
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-5-page-89.htm> (consulté le 21/04/2022).

Jandt, (2004), “Culture's Influence on Perceptions”, *Intercultural Communication: A Global Reader*. Sagepub Chapter 3 p,59 à 73, disponible en ligne :
https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/45975_Chapter_3.pdf
(consulté le 22/06/2022).

Jouvancourt, P. (2022). “Review of [Andreas Weber, *Invitation au vivant. Repenser les Lumières à l'âge de l'Anthropocène*, Paris, Seuil, « Anthropocène », 2021, 240 pages]. *Philosophiques*, 49(1), 327–332. <https://doi.org/10.7202/1090282ar>
disponible en ligne aussi ici :

<https://www.erudit.org/en/journals/philoso/1900-v1-n1-philoso07093/1090282ar.pdf>
(consulté le 20/08/2022)

Lai. E.R, (June 2011), "Collaboration : a literature review", *Pearson Research Report*, disponible en ligne : <https://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Collaboration-Review.pdf> (consulté le 13/02/22)

Lallement.M, (2019), "Vivre dans ce monde, non de ce monde? L'expérience communautaire de The Farm", *Nouvelle revue de psychosociologie*, disponible sur - cairn.info

Le Nagard-Assayag.E, Manceau.D, Morin-Delerm.S, (2015), "Élaborer une offre innovante", *Dans Le marketing de l'innovation*, pages 198 à 251, disponible en ligne : <https://www.cairn.info/le-marketing-de-l-innovation--9782100722402-page-198.htm> (consulté le 15/06/2022).

Maillefert.M, Robert.I, (2017/5), "NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ET CRÉATION DE VALEUR TERRITORIALE AUTOUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE", Armand Colin | « *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* » pages 905 à 934, disponible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2017-5-page-905.htm>

Plane. JM, (2015), "Théories du leadership", disponible sur cairn.info: <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385-page-1.htm> (consulté le 13/02/22).

Robert.J, (2021), "Marcher sur le chemin de l'émergence : Du rêve à la réalité de Catfarm Education", *Mémoire de Master 1 IESS Université Gustave Eiffel*, disponible ici : https://docs.google.com/document/d/1c_TtAlkoFsj5IU_r5-XdBqM1vGPdCdr2Ht1qYsTbPIQ/edit?usp=sharing (consulté le 08/07/22).

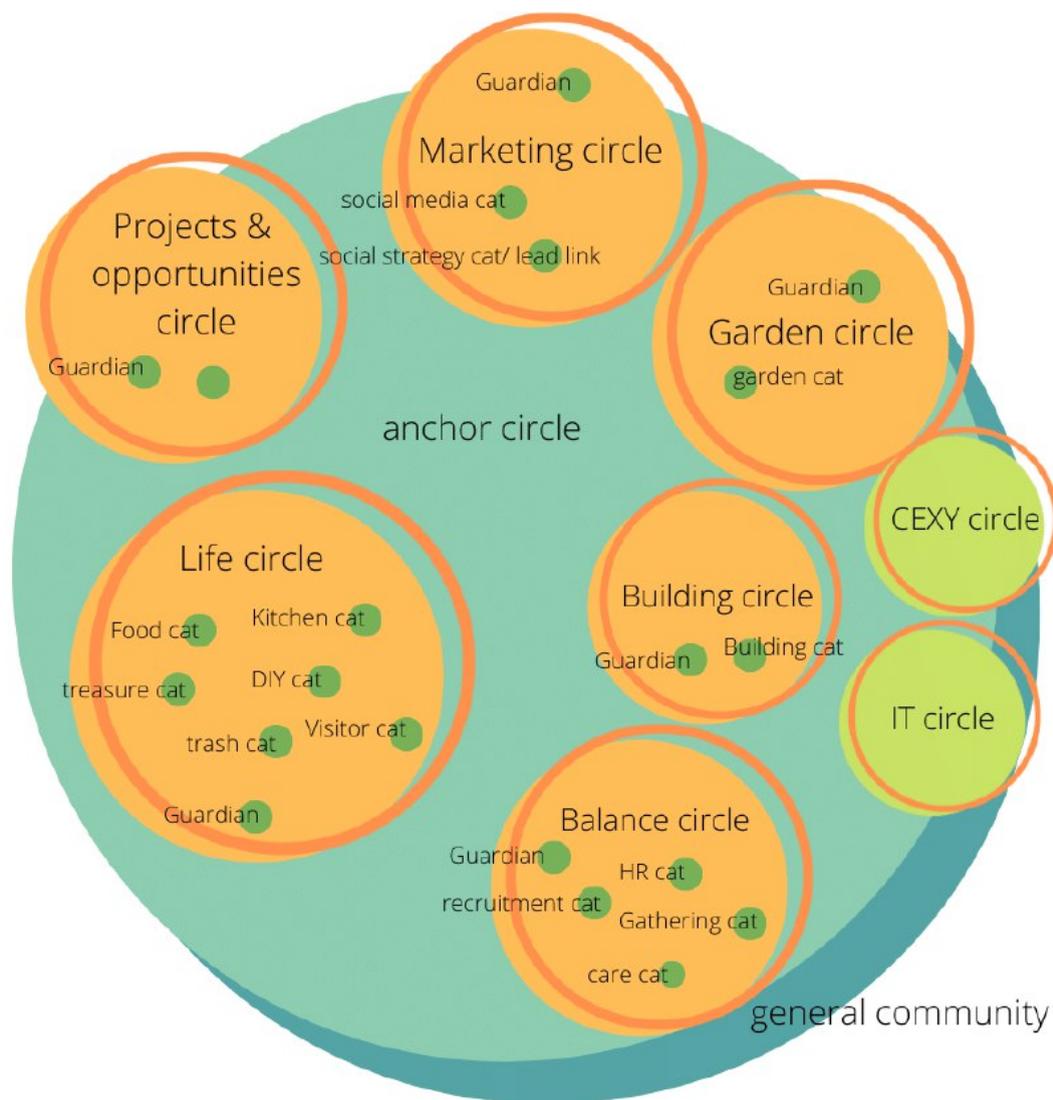
Silva.A et Keiser University, (2016), "What is Leadership?", *Journal of Business Study, Quaterly*, available on <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382> (consulté le 20/02/22)

Weidmann.J, Konishi.M, Gonin.F, Agassiz.I, Nadeau.JB, (2019), "Holacratie la force de l'autonomie", *Dans Gestion*, (Vol. 44), pages 34 à 40, disponible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2019-3-page-34.htm#no1> (consulté le 12/70/2022)

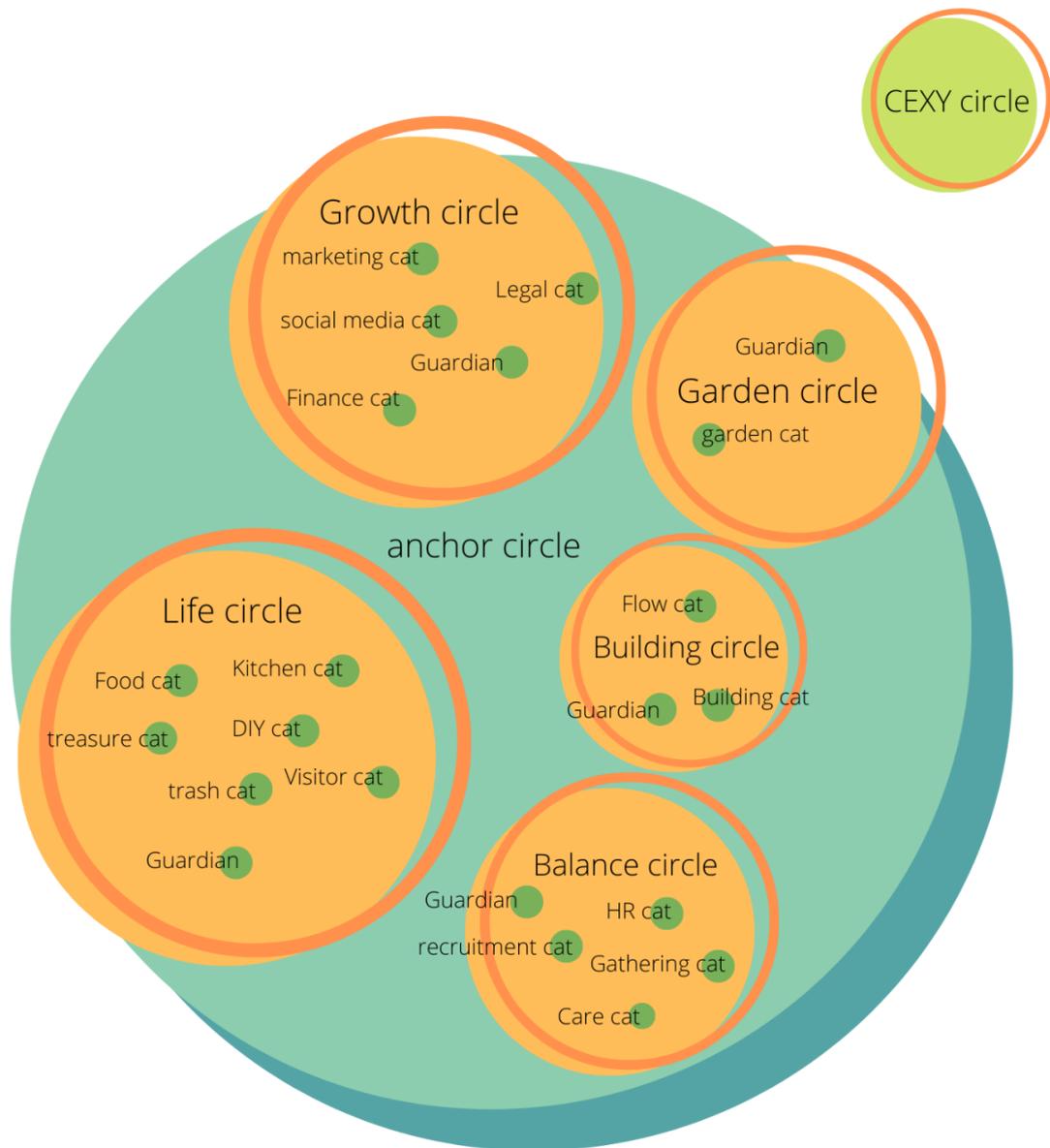
Annexes

Annexe 1: L'organisation holacratique de Catfarm en Novembre 2021 puis Juillet 2022

Organisation en Novembre 2021 :



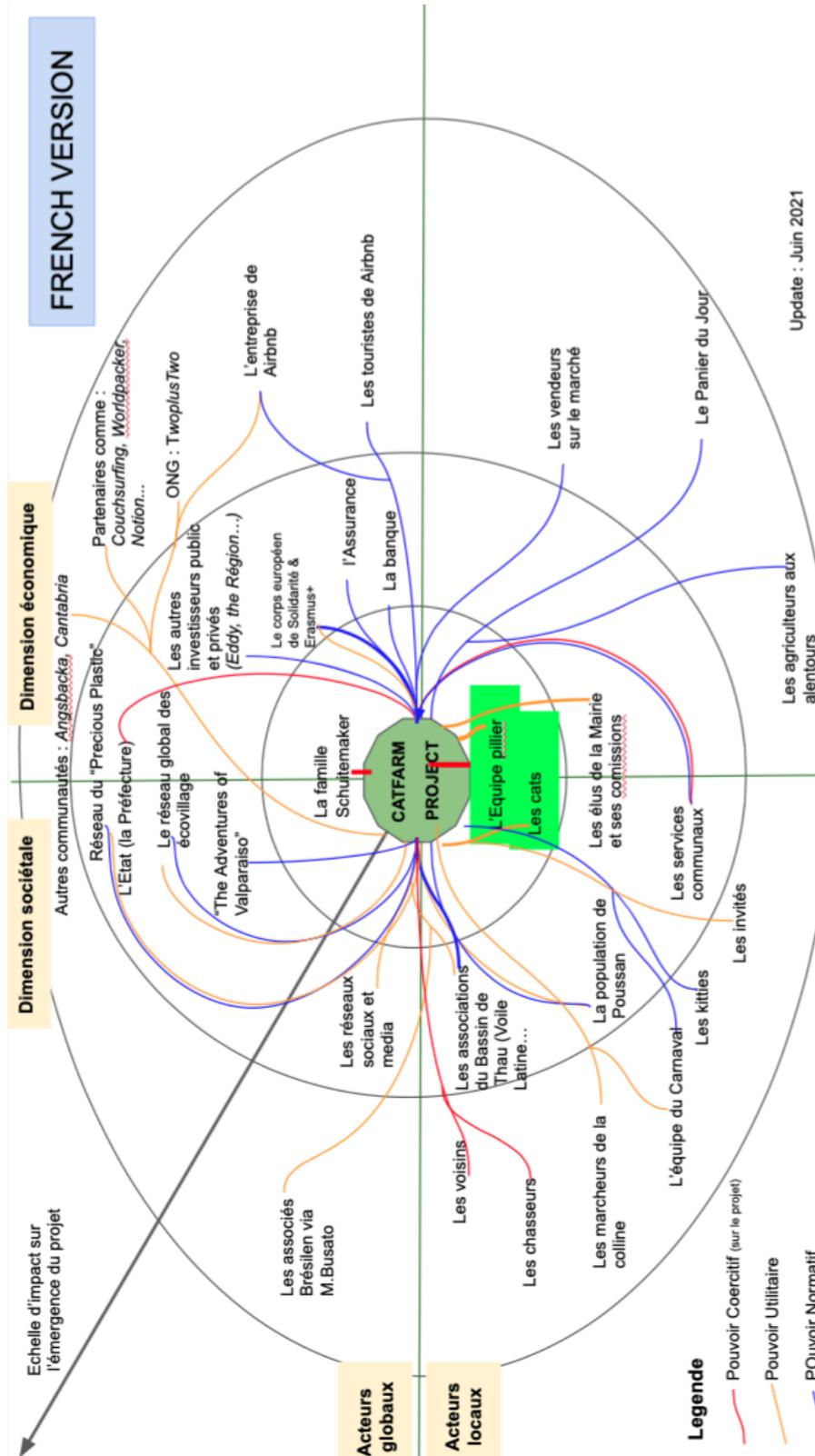
Organisation en Juillet 2022 :



Annexe 2 : Schéma des parties prenantes de Catfarm en 2021

Pour une meilleure version :

https://docs.google.com/presentation/d/16zDobbfaYrABpJeNmZEvjzrfqOWUN5Px_JBTy_DSmll/edit?usp=sharing



Annexe 3 : Etude de marché : Prémises d'analyse de la concurrence Catfarm

Etude complète :

<https://docs.google.com/document/d/1PpglzNhVOcrkcjx3iT2VipL1ZL11D53pVUanXaX0Zr0/edit?usp=sharing>

Extrait :

“Conclusion générale

Pour finir, nous pouvons dire que Catfarm a besoin de définir plus précisément son *plan* d'activités économiques pour 1. aller plus loin dans les recherches sur l'environnement légal et 2. avoir une meilleure compréhension de l'offre précise, cela pour mieux la situer dans son marché. Par cela, nous pourrions ainsi affiner l'étude de l'offre et ainsi l'étude de la demande pour aller vers une étude de marché micro-économique.

Par ailleurs, Catfarm semble relativement innovante en France selon les données disponibles et au vu des projets actuels d'aujourd'hui. Cependant, nous pouvons remarquer que la visibilité du marché est très basse compte tenu du manque de recensement, d'officialité des écolieux et communautés internationales d'éducation informelle intégrale.” (p.23).

Annexe 4 : Résultats du questionnaire sur le projet des “long-termes” Avril 2022

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MT6uvTSvOO-3N1MnWQVkp8_-6pXHx119z_1fRnCqENo/edit?usp=sharing

Questions posées au quinze personnes de l'EE de l'époque :

- Nom, si vous voulez :
- Depuis combien de temps êtes-vous à Catfarm ?
- Diriez-vous que l'intention de Catfarm est "d'inspirer pour créer l'autonomisation et la croissance" et "d'accompagner la transition de la société" ?

- Veuillez choisir trois valeurs que vous trouvez les plus liées à Catfarm :
- Dans quelle mesure ces valeurs résonnent-elles en vous ?
- Catfarm a aujourd'hui trois activités opérationnelles : 1. les événements interculturels Erasmus, 2. l'accueil Airbnb et 3. la gestion de l'éco-lieu et de la communauté de vie. Diriez-vous que ces activités sont alignées sur les valeurs et l'intention de Catfarm ?
- Diriez-vous que ces activités sont entreprises et menées :
- Si quelqu'un vous posait des questions sur les futurs projets du Catfarm, que répondriez-vous ?
- Comment définiriez-vous votre relation avec Catfarm ?
- Parmi les options suivantes, laquelle êtes-vous la plus proche ? (Dans la façon dont vous vous percevez dans Catfarm).
- Dans quelle mesure êtes-vous engagé dans Catfarm ? :
- Dans quelle mesure êtes-vous investi dans Catfarm ?
- Comprenez-vous l'ensemble de l'organisation ? Les rôles, les domaines, les tâches, vos responsabilités...
- Diriez-vous que vous avez une compréhension générale des enjeux mondiaux actuels de Catfarm et de son environnement (les partenaires, les parties prenantes, le cadre etc) ?
- Diriez-vous que Catfarm est piloté et géré :
- Pour vous, quel est le degré d'engagement et de disponibilité du groupe investi dans Catfarm ?
- Quel est le but de la collaboration dans Catfarm pour vous ?
- Comment la collaboration est-elle gérée ?
- Comment sont gérés les conflits ?
- Diriez-vous qu'il y a des conflits interpersonnels récurrents au sein de l'équipe ou des dissensions majeures ?
- Quels sont les phénomènes que vous reconnaissez dans Catfarm ?
- Comment définiriez-vous le groupe investi dans Catfarm ?
- Diriez-vous que l'équipe dirigeante est la même que l'équipe des entrepreneurs ?

- Que signifie le leadership pour vous ?
- Où se situe le leadership dans Catfarm ?
- Vous sentez-vous appartenir au groupe partageant le leadership ?
- Avez-vous confiance dans le leadership actuel (en tant que processus et non en tant que personne) ?
- Comment définiriez-vous le leadership actuellement présent chez Catfarm ?
Comme un :
- Souvent, dans un leadership partagé, différents types ou rôles de leader sont activés. Dans lequel vous retrouvez-vous le plus ?
- Puis-je vous appeler pour approfondir vos réponses ?

Annexe 5 : Entretiens en face à face de l'EE Catfarm Avril 2022

Notes des Entretiens :

<https://docs.google.com/document/d/1mgn7zZuC11YO8pSmqik1KjB-3zBTPzZXc73ymIlyDBc/edit?usp=sharing>

Questions principales posées lors des entretiens face à face :

1. "Quel est le plus gros challenge aujourd'hui, connaissant toute l'évolution que Catfarm a connue ? (l'ancrage local, la cohésion en interne, l'expansion, le bien être, sur place ? etc).
2. S'il vous plaît, parlez-moi de l'évolution de la direction de Catfarm (et de l'équipe).
3. Pour vous, qu'est-ce qui est le plus important dans le management et le leadership de l'équipe Cats ? Deux concepts : manager et diriger, (être, éthique, aller dans la bonne direction, compréhension mutuelle, patience, efficacité, bonheur, avoir de bons résultats etc)."

Annexe 6 : Résumé du SWAG 1

https://drive.google.com/file/d/10iJcP5vns6JCeyQ7AaqObKM1BRiwe_Bo/view?usp=sharing

Annexe 7 : Résumé de l'assemblée générale Catfarm n°2 Juin 2022

<https://docs.google.com/document/d/1eXDGfzngNYXVCCpONdi0z5dJbXiVVYmalZqnXGaWegU/edit?usp=sharing>

Annexe 8 : Détails et notes de l'assemblée générale Catfarm n°2 Juin 2022

<https://docs.google.com/document/d/1L0urR8F8vSRWNZSxzOYdBizQE7HBZcFLuF1nJuy3-LA/edit?usp=sharing>

Annexe 9 : Politiques et règles de Catfarm

“Nos 8 lignes directrices

Ce sont les points auxquels tous les nouveaux chats doivent s'identifier, sinon la vie en communauté pourrait être catastrophique. Pouvons-nous dire miaou à cela?

Respect : Je m'engage de tout cœur à respecter les autres ; leurs différences, leurs points de vue, leur spiritualité, leurs origines, leurs parcours, leurs enjeux et leurs biens. Je montrerai du respect et de l'attention pour l'environnement, en m'efforçant de minimiser mon impact négatif. Je m'engage à respecter les espaces communs et les espaces de travail des autres, à laisser la beauté et l'ordre autour de moi.

Non-violence : Je n'imposerai pas de force mes attitudes ou mes désirs (y compris sexuels) aux autres. J'accepte d'intervenir et d'arrêter, ou du moins de dire que j'aimerais que cela cesse, les actions (y compris la manipulation ou l'intimidation) qui, à mon avis, peuvent être abusives envers moi-même ou d'autres membres de la communauté. Je m'efforcerai de garder l'atmosphère paisible.

Communication : Je serai clair et honnête dans ma communication et ouvert dans mon écoute. Je ne parlerai pas d'une manière qui calomnie ou rabaisse les autres et moi-même, en public et en privé. Je parlerai aux gens plutôt que d'eux. Je m'engage

à avoir une communication claire lorsque je participe à un projet, sur mon travail et ma présence.

Coopération : Je reconnais que je vis dans une communauté et qu'elle ne fonctionne que par la coopération et ma bonne communication. J'accepte de communiquer clairement mes décisions aux personnes susceptibles d'être concernées et de tenir compte de leur point de vue avec attention et respect. Je reconnais que d'autres peuvent prendre des décisions qui m'affectent et j'accepte de respecter le soin, l'intégrité et la sagesse qu'ils ont mis dans leur processus de prise de décision.

Réflexion : Je reconnais que ce que je vois à l'extérieur de moi - toute critique, irritation ou appréciation - peut également être le reflet de ce qui est à l'intérieur de moi. Je suis prêt à regarder cela en moi avant de le refléter sur les autres.

Responsabilité : J'assume la responsabilité de mes actions, de mes erreurs et de tout effet spirituel, environnemental et humain que celles-ci pourraient avoir. Je suis prêt à écouter les critiques constructives et à offrir des commentaires constructifs aux autres d'une manière bienveillante et appropriée. Je suis prêt à prendre des mesures pour résoudre les conflits et à faire amende honorable lorsque mes actions ont blessé les autres. J'assumerai la responsabilité de tout dommage matériel causé par mon fait.

Accords : je m'engage à respecter les accords que j'ai conclus et à ne pas enfreindre ou tenter de contourner les lois, règles ou directives ; d'avoir des relations honnêtes avec tous les organismes et de payer tous les frais et droits dus.

Bien-être : J'accepte d'être conscient de mon niveau de confort, de santé et de bonheur et je prends également en considération l'état de bien-être de l'autre. Je reconnais également que j'ai besoin de mon espace personnel et de mon temps libre, et je fais donc ce qui est le mieux pour ma croissance et ma condition personnelles.

Nos politiques

Ces politiques sont des règles inviolables. Si malheureusement brisés, les chats traversent les frontières, nous pourrions demander gentiment à nous séparer.

- Pas de viande et de poisson dans les espaces communautaires.
- L'alcool n'est pas autorisé.
- Aucune forme de violence ou de furtivité n'est tolérée.
- Chaque limite franchie est suivie d'une médiation.”

Annexe 10 : Les six rôles pouvant être incarnés par le leadership partagé d'Edith Luc

- **le mentor** oriente l'autre par ses questions, ses réflexions sur le sens ;
- **le coach** instruit afin de permettre l'acquisition de connaissances ou de compétences spécifiques ;
- **le challenger** met l'autre au défi, l'amène à se surpasser ;
- **le passeur** met en rapport la personne avec d'autres personnes qui ont une importance potentielle ou une vision du monde ;
- **le modèle** inspire par ses valeurs, ses comportements, ses réalisations ;
- **l'anti-modèle** contre-inspire par la négative.

(Plane.JM, 2015, chap 4 paragraphe 70)

Annexe 11: Les sept types de leadership selon Richard Barrey (1998)

- **Le leadership de survie** qui revient à prendre essentiellement en charge la sécurité et la santé des collaborateurs. Son univers est prescriptif et il peut être directif et autoritaire pour obtenir des résultats à court terme. Cette conception de la direction des organisations et du management peut conduire à un certain nombre de résultats significatifs, surtout à court terme. Elle conduit à obtenir de la conformité sociale et un respect des consignes et des procédures. Comme l'a si bien montré K. Lewin, cette approche présente l'inconvénient de générer de l'agressivité au sein des groupes et des équipes de travail.

- **Le leadership paternaliste** présente l'avantage de s'appuyer sur de fortes personnalités capables de gérer les relations au sein des équipes. Il s'appuie sur des compétences comportementales significatives, ce qui peut faciliter la gestion des conflits et la prise en charge de relations de travail complexes. L'approche paternaliste favorise les arbitrages difficiles mais présente souvent l'inconvénient de laisser peu de marge de manœuvre et de possibilités d'expression aux collaborateurs.
- **Le leadership organisateur** fait entrer l'entreprise véritablement dans l'univers de la gestion. Afin de renforcer le pilotage des organisations, l'approche gestionnaire des organisations conduit à privilégier les logiques d'efficience et d'efficacité à partir de l'identification d'indicateurs de performance et de la construction de tableaux de bord adaptés. Incontestablement professionnelle et rationnelle, cette approche favorise la reconnaissance des compétences de gestionnaire et la prise en considération du rôle clé du manager. Au fond, cette approche est individualisante et professionnalisante. Elle conduit à structurer des hiérarchies, de vastes ensembles et à élaborer des configurations organisationnelles qui illustrent bien le pouvoir des gestionnaires. Elle présente l'inconvénient d'être davantage fondée sur la hiérarchie que sur la participation et incarne aussi le pouvoir des managers et de la technostructure dans les organisations.
- **Le leadership facilitateur** intègre l'idée de participation dans les méthodes de gestion. Il s'agit ici de trouver des équilibres et des compromis et de veiller à une approche conciliatrice visant à préserver à peu près les intérêts de chacun. Le leader facilitateur cherche ainsi à équilibrer l'intérêt personnel et l'intérêt collectif ; il vise à s'adapter à différents contextes et prend en considération les idées de diversité et de flexibilité. En s'appuyant sur la responsabilisation du personnel, il cherche à susciter de l'adhésion par la concertation et la prise en compte des spécificités des personnes et des équipes. Il présente l'inconvénient de reconnaître qu'ils n'ont pas toutes les solutions, ce qui peut conduire à des résultats à moyen terme dans la mesure où les propositions se construisent sur le terrain avec les collaborateurs.
- **Le leadership intégrateur** conduit à une construction de l'entreprise et de l'organisation à partir de valeurs partagées et d'un projet collectif. Cette conception, fondée sur une vision commune, vise à élaborer une cohésion

interne et une communauté émotionnelle. Dans le fond, cette approche est résolument humaniste ; elle repose sur une conception intègre du leadership et une certaine transparence de l'action collective. Ces dirigeants sont inclusifs et favorisent l'esprit collaboratif. Elle présente parfois l'inconvénient d'être manipulatrice même s'il est convenu qu'elle peut inspirer les salariés, les fournisseurs et les clients.

- **Le leadership émotionnel** repose sur un leader partenaire qui cherche à transformer le monde dans lequel il évolue. Résolument humaniste et volontariste, le leader cherche d'abord à produire une différence dans l'environnement dans lequel il évolue. C'est la nature même de ce différentiel qui lui procurera une forte légitimité dans un monde qui change. Il favorise ainsi la réalisation de soi et l'accomplissement de ceux qui l'entourent par son enthousiasme, son humanisme et la nature de ses projets. Ces dirigeants au service des autres peuvent parfois être aveuglés par la passion qui les anime et se laisser tromper par des individus opportunistes au sens de Williamson (1975).
- **Le leadership spirituel** constitue le sommet de la hiérarchisation de Barrett (1998). Stimulant l'esprit d'entreprise et la création de valeurs, ces dirigeants s'inscrivent dans l'histoire et veulent véritablement changer le monde. Ils évoluent suivant une logique d'ensemble sur la vie et s'inscrivent dans le cadre d'un management durable et responsable. Particulièrement bienveillants et pourvus de sagesse et d'éthique, ils sont les leaders visionnaires qui entreront dans l'histoire de l'humanité par leurs apports et leurs créations. Préoccupés par les générations futures et par la perspective de la construction d'un monde meilleur, ils font de la sagesse et du pardon leurs valeurs de référence. Cette conception du leadership est bien sûr à la base de l'idée de responsabilité sociale des entreprises mais présente parfois la limite d'être utopique et donc éloignée des réalités du terrain.

(Plane.JM, 2015, chap 4, paragraphe 72).

En Vert Fluo sont identifiées les parties prenantes internes au projet Catfarm. Le reste est externe.

Annexe 12 : Présentation de Catfarm Education et de nos missions

https://docs.google.com/presentation/d/1bY4tbuYPCW_aB2IAZvSKeEh_5adHhuVwZ5aQp4rapq0/edit?usp=sharing

Activités de la mission et objectifs: diaporama 8, 9, 10.

Annexe 13 : Présentation des projets d'activités économiques et sociales avec les locaux, Janvier 2022.

<https://drive.google.com/file/d/1Gs26P2NnfddW-dyOQaccnjuHcKFie6LC/view?usp=sharing>

Annexe 14 : L'équipe entrepreneuriale (ou EE) de Catfarm en Juin 2022

<https://catfarm.net/about-us/team/>

L'équipe n'est cependant pas à jour. De cette équipe ne reste que :

- Basile Samel (France)
- Ulysses Schuitemaker (Pays-Bas)
- Jeanne Robert (France)
- Alexandra Vis (Portugal)
- Gabriel Busato (Brésil)
- Elliott Andreys (France)

Et s'est ajouté récemment Byron (Angleterre) et Nicole Mooiman (Pays-Bas)

Annexe 15 : Résultat des élections présidentielles à Poussan

1er tour

Candidat	% des voix	Voix
 <u>Marine Le Pen</u>	31,16%	1 159
 <u>Emmanuel Macron</u>	21,00%	781
 <u>Jean-Luc Mélenchon</u>	20,95%	779
 <u>Éric Zemmour</u>	8,93%	332
 <u>Jean Lassalle</u>	3,85%	143
 <u>Valérie Pécresse</u>	3,63%	135
 <u>Yannick Jadot</u>	3,31%	123
 <u>Nicolas Dupont-Aignan</u>	2,50%	93
 <u>Fabien Roussel</u>	2,23%	83
 <u>Anne Hidalgo</u>	1,45%	54

2e tour

Candidat	% des voix	Voix
 <u>Marine Le Pen</u>	55,19%	1 857
 <u>Emmanuel Macron</u>	44,81%	1 508

"Résultats élections présidentielles :Définitif", Journal en ligne l'Internaute, disponible sur le lien :

<https://election-presidentielle.linternaute.com/resultats/resultat-de-la-presidentielle-a-poussan-2e-tour-en-direct/ville-34213> (consulté le 24/05/22).

