

### Aménagements et *management*...

J'ai travaillé comme salarié permanent dans trois centres nationaux aménagés de façon très différentes, reflétant des méthodes de travail et des formes de relations héritées, souhaitées, vécues.

Le *Centre National* des SdF de Courbevoie succédait au *QG (Quartier Général)* de la rue de Dantzig, étroit, surpeuplé et encombré. D'où le désir de place, d'espace, qui avait présidé au choix d'acquérir l'ex usine des rouges à lèvres *Baisers*. A vrai dire, si l'usine était partie, les parfums capiteux étaient demeurés en beaucoup d'endroit de ce vaste espace, compliqué, fait de plusieurs bâtiments et cours que nous n'avons jamais occupé complètement. Initialement la direction du Mouvement avait eu l'intention d'y installer un grand centre d'accueil de jeunes façon FIAP catholique. En fait il n'y eut jamais que quelques cellules inconfortables dans une sorte de pigeonniers, où il m'arrivait de dormir quand j'étais pris par le temps.

La répartition des bureaux et services reflétait le fonctionnement général. En entrant, à gauche, un grand bâtiment sans étage abritait la gestion mécanographique des effectifs, un vaste machin de machines qui crépitaient. J'y voyais quelque chose comme une nouvelle séquence des *Temps Modernes* de Chaplin ou de l'atelier des sept nains de *Blanche Neige*. C'était le lieu sacré des effectifs, ce mot (et ce chiffre) qui sifflait sans arrêt aux oreilles des dirigeants !

En face, inratables, de plain-pied, les Pionniers, dans des bureaux aménagés par Jean Sasso, architecte d'intérieur de son métier et à qui le « look » de l'époque doit beaucoup. Il fut le premier à m'accueillir la première fois où je franchis le portail. Nous avons dirigé ensemble la troupe 3/13 du Midi au Jamboree de Marathon en 1963 et depuis notre amitié n'a jamais faibli, entre joies et peines. C'était ainsi, les Pionniers étaient alors les « mâles dominants » de ce village : accueillants, « toujours prêts » à agir, rigoler, avancer, foncer, s'imposer. A tel point que, dans ma mémoire, je n'arrive plus qu'à les situer eux, dans ce caravansérail. Je suis même incapable de me souvenir de l'emplacement de mon propre bureau et de l'itinéraire pour l'atteindre !

Je me rappelle une sorte de dédale, un labyrinthe où chacun avait son impasse, via tel escalier ou tel autre. A mon arrivée, on m'avait attribué une pièce blanche et nue : « C'est ton bureau, tu l'aménages comme tu veux... ». Dans ma petite auto, je ne pouvais guère trimballer des meubles meublants. Sur les conseils de Jean Sasso, je pus néanmoins apporter deux tréteaux et un plateau taillé aux dimensions de mon coffre d'auto, un fauteuil pliant genre metteur en scène et trois chaises longues format plage pour mes visiteurs ! De quoi camper et décamper ! Le tout éclairé par un lampadaire et une lampe de bureau faits de boules de cet orange typique de la déco des années 70 !

Chaque branche et service avait son secteur et vouloir « se parler » ressemblait à « se rendre visite » : il y avait du chemin à parcourir, des portes ouvertes sur le parcours qui appelaient un bonjour en passant, des coutumes et des ambiances différentes, thé ou café, en quelques sortes. Et puis on arrivait au Commissariat Général, secrétaire à l'accueil : « Il est là ? – Oui mais attends un peu, y a X ou Y... »

La répartition des bureaux s'organisait comme l'Association : quatre branches souveraines coordonnées par un commissariat général régnant, chacun ayant son secteur. Et, par ailleurs, des « services » utiles dans tous les domaines pratiques, le tout fonctionnant en gros comme les entreprises des Trente Glorieuses.

Un des plus grands remue-ménage des locaux eut lieu pour l'installation des volumineux systèmes de gestion informatisée des effectifs et de l'administration. Nous étions une des premières « grosses » associations à effectuer cette modernisation. Il fallait isoler et climatiser un étage pour accueillir le matériel et loger les servants de cette servante-maîtresse qu'était alors une installation IBM ! Il faudrait raconter l'éducation de l'association aux rigueurs d'un tel système, les coups de gueule, les courriers rectificatifs et tout et tout... mais je me contenterai d'évoquer ce week-end de Pentecôte où il semblait qu'enfin tout était en ordre et pendant lequel un gardien occasionnel du Centre crut pertinent de couper le courant par mesure d'économie. Malheureusement, ce week-end fut particulièrement chaud et les bandes magnétiques et autres systèmes de stockage des données défailirent sans leur précieuse climatisation ! Le mardi, tout était à recommencer...

Mais cette ancienne usine n'était pas commode, mal reliée au centre de Paris où tout se passe et Émile Visseaux ne l'aimait pas. Une offre d'achat avantageuse s'étant présentée, François Bodson

trouva un lieu tranquille, au bord du cimetière du Père Lachaise, rue Lignier, dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement et organisa rapidement aménagements et déménagement.

Nouvelle adresse, nouveau management, nouvel agencement, open space à tous niveaux ! Un bâtiment central vitré offrait un « plateau » à chaque étage. Un pour les services, un pour l'administration, un pour les quatre branches ainsi regroupées. Disons plutôt une branche à chaque angle du vaste quadrilatère, mais se voyant et n'ayant que quelques pas à faire pour communiquer.

Ainsi s'amorçait une organisation différente qui allait progressivement remodeler le fonctionnement des SdF et s'achever bien plus tard lors de la création des SGDF. On allait parler désormais de « pôle » ou « services » (ou autre mot du management) associé à pédagogie, formation, communication, gestion, etc. et non plus seulement par la division en « branches » jalouses de leurs spécificités. Il est sans doute difficile de se représenter aujourd'hui cette petite révolution à bas bruit qui se déroulait incognito. Les principautés des branches se fédéraient *volens nolens*, les similitudes pédagogiques se révélaient mettant au second plan les différences de « cultures » qu'on aurait pu croire inaliénables.

Je crois que cette façon de repenser notre organisation fut bénéfique, mais j'ai craint aussi que l'expertise des équipes nationales de branche s'amenuise au moment où dans nos sociétés se singularisaient justement les « tranches d'âges » que le scoutisme avait contribué à identifier et pour lesquelles il avait aidé à vulgariser des éléments éducatifs pertinents. Il était important, pour filer l'image, que le renforcement du « tronc » commun n'affaiblisse pas la vigueur des « branches » car cet équilibre est primordial dans notre Mouvement, toujours en tension, entre la recherche et la stabilité.

Mais oublions cette réserve personnelle. Par cette évolution se matérialisait visiblement, clairement, ce « scoutisme fondamental » défini en préambule des statuts et règlement intérieur de 1971. Ainsi se préparait le pas en avant de *Baden Powell aujourd'hui* et son tableau final qui trouvera son plein développement dans la future proposition du *Programme Continu de Développement*. Ainsi le Groupe s'affirmait davantage comme une communauté proposant localement tout le cursus de développement scout. Un numéro spécial de *proGetS* montraient des groupes vivants un peu partout, initiant la future orientation du mouvement, faisant clairement du Groupe la communauté éducative locale du scoutisme.

Bien sûr c'est une facilité « narrative » de rattacher ce mouvement de fond à un changement de lieu, mais pas seulement. Ce déménagement voulait envoyer d'autres messages d'avenir. Par exemple une des raisons du choix du lieu était qu'il comportait un vaste espace d'ancien stockage devenu momentanément parking (bien utile !), mais dont on se disait que si les projets nous fédérant ou confédérant aux Guides de France se concrétisaient, il y aurait là un bel emplacement à leur proposer ! En même temps que j'écris cela, je me redis pour la énième fois que ce genre de raisonnement portait en lui-même la source de l'échec : nous restions dans l'attitude paternaliste « d'accueillir » les Guides, ce qui, involontairement sans doute, ne reconnaissait pas l'égalité morale des deux Mouvements, condition expresse de toute forme « d'union ».

Et précisément, par les différents dossiers que je gérais, particulièrement les JEM et *proGetS*, j'étais souvent amené à travailler « chez les Guides », rue de la Glacière. Autre lieu emblématique à l'atmosphère toute différente. Je voudrais juste dire comment je le ressentais « en visiteur », d'autant plus qu'il fait partie des « monuments disparus » et indépendamment de ce que pouvaient ressentir celles qui y travaillaient quotidiennement.

Le siège des Guides de France, 65 rue de la Glacière, dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, à l'angle du boulevard Blanqui, était un espace indépendant. Des bâtiments d'un étage entouraient une cour intérieure. On pouvait imaginer un de ces établissements d'artisans du XIX<sup>o</sup> siècle ou quelque modeste couvent de province. Ce lieu, calme et clos, que Cécile Gerlier menait d'une ferme autorité, havre au milieu des immeubles, regroupait services, magasins et bureaux et comportait une vaste salle de réunion au rez-de-chaussée d'une aile des bâtiments. C'était le cœur battant de l'association où tout se passait. J'y suis venu régulièrement pendant cinq ans, mais je n'ai pas dû monter dix fois dans les bureaux aux étages et je crois n'être jamais entré dans celui de Marie-Thérèse Cheroutre : « La Glacière » c'était d'abord la salle de réunion vers laquelle convergeaient, dossiers en mains, descendant de leurs bureaux, les participant.e.s aux réunions. Accessoirement on y cassait la croute ou participait à la confection de quelque puzzle géant qui trônait dans un recoin.

Cette salle de réunion centrale disait aussi quelque chose de l'organisation des Guides de France dans ces années 70 : s'il y avait des dissensions, des débats, des colères dans les étages, une fois dans

« la salle » de réunion, tout se calmait ou se feutraient pour développer au mieux ce *Scoutisme au féminin*, moyen privilégié d'émancipation des filles et de promotion de l'égalité entre hommes et femmes. Interrogez n'importe quelle femme de toutes générations ayant été Guide ou Éclaireuse sur ce que cela lui a apporté, et vous obtiendrez le même réponse : indépendance, autonomie, débrouillardise, richesse de l'éducation entre pairs. Était-ce dû à la singularité de ce lieu clos dans l'agitation urbaine, à sa féminité, à ma sensibilité, à mon statut de « visiteur », mais je conserve de ce 65 rue de la Glacière-la un souvenir de sérénité laborieuse, productive et sincèrement amicale. On sait que les Guides ont ensuite réalisé une belle opération immobilière à cette adresse et réalisé un Centre National moderne et fonctionnel qui deviendra celui des Scouts et Des Guides de France lors de la fusion des deux mouvements, les Guides absorbant alors les Scouts. Claude Moraël raconte très bien cela dans son livre *L'Alliance des Guides et des Scouts de France*.

A la fin de ces bribes de souvenirs sur les adresses du Mouvement, chantent dans ma mémoire les vers de Max Jacob :

Ménager manéger  
De l'avenue du Maine  
Qui ton manège mène  
...  
Mets des ménagements  
Au déménagement.  
Les manèges déménagent,  
Ah! vers quels mirages ?  
Dites pour quels voyages  
Les manèges déménagent.

Max Jacob (1876-1944) : *Œuvres burlesque et mystiques de Frère Matorel*, ed. H. Kahnweiler, 1912.

La disposition des lieux, les façons d'y vivre, de s'y mouvoir, d'y parler, toutes ces formes disent beaucoup je pense des relations entre occupants et du type d'organisation du groupe qui l'habite. Les trois cas que j'ai connus comme permanent montrent une évolution vers une organisation moins pyramidale, plus ouverte aux besoins des membres, plus consciente d'être avant tout là pour servir les promoteurs locaux de l'éducation par le scoutisme et de mieux coordonner leur action aux besoins « du terrain » comme on dit.

*Vers quels mirages, pour quels voyages déménage-t-on ?* On pourrait poursuivre l'observation sur les autres adresses...

### **De La Hutte à Intersport**

#### **Le chant des adieux**

Pour retracer avec une précision historique les dernières années des relations entre les Scouts de France et La Hutte, réseau de magasins vendant les produits nécessaires au scoutisme, il faudrait se reporter aux délibérations du Conseil National, aux courriers et aux accords signés que je n'ai pas. Il ne s'agit, je le redis, que de quelques souvenirs qui me reviennent à l'esprit.

Quand le scoutisme a commencé, à part les militaires, rares étaient les « campeurs ». BP dut faire appel à l'armée pour le camp de Brownsea, sans pour autant vouloir « militariser » les scouts : sa tenue, aperçue sur les photos du camp fondateur, n'avait rien de militaire !

Très vite scouts et éclaireurs ont eu besoin de matériel de camp et des pièces de l'uniforme qui s'était généralisé. Pour les fournir, les Scouts de France avait créé un catalogue et un système de distribution nommé *La Hutte*. D'anciens scouts ont ensuite ouverts des magasins sous ce nom, se fédérant dans une sorte de franchise coopérative, approvisionnée par une centrale d'achat basée à Longjumeau. Assez vite, les *Hutttes* sont devenues nombreuses dans les centres villes, avec une identité visuelle caractéristique.

En contrepartie du parrainage et de l'exclusivité de la vente des « produits scouts », la coopérative versait une redevance aux scoutismes, généralement destinée à abonder les budgets territoriaux, et achetait de nombreux espaces publicitaires dans les publications. En proportion du chiffre d'affaire, cela avait augmenté régulièrement.

Les activités de plein air et sportives se développant, l'esprit scout et l'esprit d'entreprise se soutenant, les *Hutttes* s'agrandissaient, gagnaient les stations de montagne, se diversifiaient au point de dominer le marché dans les années 60. Pour élargir ses approvisionnements et s'ouvrir à d'autres

marchés, *La Hutte* avait fondé la marque *Intersport* (qui effacera la marque *La Hutte* en 1996). Simultanément à cette croissance, le pourcentage de chiffre d'affaire « scout » diminuait par rapport à l'ensemble au point de ne plus représenter que 3% , tout en demandant une place importante et une multiplicité d'articles.

Cette brève histoire explique qu'à la fin des années 60, les fournitures scouts deviennent un poids que les Huttiers veulent alléger en lien avec les associations. Je résume en quelques phrases les longs échanges auxquels j'ai participé :

- Si toutes les associations scouts adoptaient la même tenue de 8 à 18 ans, en diversifiant seulement les insignes, qu'elles gèreraient, cela réduirait les stocks et les coûts.
- Les parents achèteraient plus facilement toute la tenue si elle était moins chère.
- Mais si vous choisissiez des vêtements utilisables en dehors des activités, les parents accepteraient mieux la dépense, et on entrerait dans des fabrications standardisées moins chères.
- Mais comment être à la fois banalisé et signe d'appartenance ? Une gageure !
- Travaillons ensemble avec nos stylistes, et relevons le défi.

Ce que nous fîmes !

En de longues séances de travail où nous expliquâmes beaucoup le scoutisme !

Le bureau des stylistes était installé dans un rez-de-chaussée haussmannien magnifique dont le sol des pièces de réception, dénuées de tout ameublement, était entièrement occupé par des sortes de vagues, de monticules, d'inclinaisons, couverts d'une épaisse moquette ininterrompue sur laquelle on se posait tant bien que mal. Très chic mais peu commode !

Les réflexions étaient ouvertes et décapantes. Je me souviens de l'épineux problème : culottes courtes ou pantalon, jupes ou jupes culottes – les branches féminines étaient là, bien sûr – large ou étroit, été ou hiver... A la séance suivante, le styliste, ravi de sa trouvaille, évoqua l'ancien pantalon des marins : assez large en bas pour pouvoir être remonté, roulé, retenu par une bride à la bonne longueur. La mode était aux *pattes d'éléphant* mais quand même...

Comme les polos étaient à la mode et moins chers que les chemises, on s'arrêta sur des polos aux couleurs habituelles des branches ou mouvements. Pour les singulariser, ils auraient une surpiqure de la couleur de la branche suivante (!) : jaune surpiqué bleu, bleu surpiqué rouge... Et pour les insignes, impossibles à coudre sur la maille des polos sans risque permanent d'accrocs, ils seraient en feutrine avec boutonnères pour être fixé sur des boutons cousus sur les polos en usine. Et seraient gérés par les associations pour éviter les stocks dormants dans les magasins.

Nous étions dubitatifs.

Nous avons eu des prototypes.

Nous les avons testés.

On approuva.

Avec cet arrangement, les hutteurs acceptaient de continuer à fournir les scoutismes.

Ainsi furent vêtus de ces polos quelques années les scouts, guides et autres éclaireurs, peut-être trouverez-vous quelques photos de ce moment !

Cela m'avait valu plusieurs visites à Longjumeau, des invitations à des rencontres de hutteurs, comme j'en connaissais pas mal, c'était toujours un plaisir. Ils et elles savaient vivre ! Nous avions affuté nos arguments évidents : une fois dans vos magasins, les familles achèteront d'autres produits, une clientèle captive est toujours bonne à prendre. Et puis tout le matériel de camp représente de grosses commandes. Les liens avec le scoutisme portent une image positive, etc, etc. Les hutteurs « historiques » suivaient ces arguments, mais les lois du marché européen, la nécessité de gros investissements d'implantations nouvelles, dans tout cela, finalement nos polos et nos culottes ne pesaient guère !

Nous étions donc quelques-uns à penser que ça ne durerait pas : beaucoup de hutteurs des débuts se préparaient à passer la main, les nouvelles tenues étaient mal implantées, un autre vent soufflait sur *La Hutte*. Avec efficacité : aujourd'hui, *Intersport* est en tête des ventes d'habillement en France avec plus de 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaire.

Je me rends parfois dans un magasin de cette enseigne, avec un sentiment de fidélité à *La Hutte* et je me dis à chaque fois que si quelques hutteurs de la vieille époque sont encore là, ils pourraient peut-être révéler à leurs successeurs les secrets de l'accueil simple et chaleureux qui régnait dans les vieilles *Hutttes* ! Ça n'est pas une question de dimension de magasin mais d'état d'esprit qu'*Intersport* pourrait parfois mieux cultiver !

Ceux qui pensaient que ça ne durerait pas avaient raison, assez vite *La Hutte* nous fit savoir qu'il fallait se tourner vers d'autres moyens de distribution...

François Bodson était persuadé que nous serions amenés à créer notre circuit de vente sur catalogue et avec des dépôts locaux, l'informatisation nous y aiderait, mais il fallait créer l'habitude auprès d'un public prompt à dénoncer tout mercantilisme ! tout en comptant que la perte de la redevance de *La Hutte* allait faire un joli manque à gagner. Et puis, en attendant que ce soit possible, il fallait bien diffuser les produits scouts. La célèbre *Redoute* de Roubaix accepta de nous rencontrer. Dès les premiers contacts, j'ai pensé, si ça marche, on aura une sacrée source de notoriété, mais compte tenu de leur mécanique commerciale implacable, c'est pas gagné !

En attendant, il fallait déterminer les produits, attendre les négociations avec les fabricants, déterminer les prix et concevoir la double page scoutisme du catalogue ! Il fallait voir les files de représentants attendant au rez-de-chaussée d'être reçus en se rongant les ongles pour comprendre l'enjeu. Il fallait discuter dans l'espace correspondant à chaque page du catalogue des dimensions, emplacements, couleurs, des illustrations, pour comprendre le professionnalisme de cette maison.

Néanmoins les résultats des pages scoutisme ayant déçu, La Redoute n'a pas voulu continuer le partenariat bien que, je crois, les dirigeants y étaient favorables. Mais cela a été très utile, nous avons su exactement les chiffres de vente de chaque produit, chiffre bien utile pour contacter des fabricants et nous avons eu toutes les informations sur les fournisseurs. Nous pouvions tenter l'aventure par nous-même.

François Bodson qui a été le maître d'œuvre de toute cette mise en route avait eu l'idée de promouvoir la vente par correspondance de quelques produits, par exemple un agenda maison *Quinze mois*, un album de *WHO* pour Noël et quelques autres produits faciles à stocker et expédier. Il s'est ensuite ingénié à mettre en place *Promoscout* qui est devenu le service que nous connaissons.

### **Retour aux sources : Baden-Powell aujourd'hui**

La rédaction de *Baden-Powell aujourd'hui*, jalons pour un éducateur scout, est un aboutissement et un début. Les équipes nationales étaient claires sur le *scoutisme fondamental* après les relectures des grands textes de BP, la synthèse faite dans le préambule des nouveaux statuts, les nombreux stages, *La Trivalle*, etc. Une scène dans ma mémoire me le rappelle. Je pense que c'était un soir à Jambville, dans les discussions qui prolongeaient le souper, je me vois prendre un feutre et dessiner sur la nappe en papier le futur tableau final du livre : en abscisse les branches et en ordonnées les éléments de la pédagogie scout (ou peut-être le contraire !) puis dans chaque case comment cela se formulait à chaque âge. On en fera le tableau final du livre sur lequel tout le monde était d'accord désormais. Le moment était venu de formuler clairement la filiation pédagogique qui nous reliait au fondateur. Enfin nous désirions vivement contrecarrer le procès en *trahison du vrai scoutisme* dont on nous rebattait les oreilles. Nous savions sans forfanterie que les fidèles, c'était nous !

Restait à le reformuler collectivement. Un temps de travail permit de clarifier le contenu, puis de répartir les pages d'une première rédaction. Quand chacun eut écrit sa part, je pris le tout sous le bras en direction d'une semaine de réécriture dans le calme *jambvillien*. Selon quel plan ? Pourquoi pas celui de BP dans le *Guide du chef éclaireur* ? Bonne idée ! Mais le plan de BP, s'il existe antérieurement à l'écriture, est un plan concentrique très peu cartésien ! Un peu foutraque à nos yeux de continentaux ! Tant pis, faisons avec pourvu que la formulation soit claire. Comme il y avait cependant des aspects propres aux SdF à reformuler, nous avons ajouté de courts chapitres complémentaires sur l'éducation de la Foi, le sens à donner au mot *nature*, par exemple. Mais en maîtrisant toujours la longueur ! Donc, en tout cela, ce livret était l'aboutissement de nombreux travaux et d'années de réflexion.

Mais, ce faisant, ce petit livret marquait le début d'une conscientisation générale du Mouvement. Tout le monde avait une base fixe sur laquelle s'appuyer et fonder aussi ses pratiques. Comme il fallait faire le meilleur marché possible, le STUREP (studio interne d'impression) fit à l'économie et il fallut refaire vite une réédition légèrement remaniée suite aux retours. Début aussi d'une collection de *Jalons*, par branche, pour la communication, la gestion, etc. Enfin début d'une assurance retrouvée avec fermeté : *scouter* ça valait le coup ! La communication, le Programme Continu de Développement, la formation avaient la pierre d'angle sur laquelle s'appuyer pour les années à venir.

***Entrer dans la danse des Sarabandes !***

A la rentrée scolaire de 1976, Émile Visseaux quittant ses fonctions et mon mandat étant terminé, j'ai réintégré un poste de professeur au lycée Jean-Baptiste Dumas d'Alès, dans le Gard.

J'avais bien vécu et beaucoup aimé cette fonction dans l'équipe nationale des SdF.

J'ai beaucoup aimé, de bout en bout mes différents postes de professeur.

Mais pour autant je n'en avais pas fini avec les Scouts de France.

La création des *Sarabandes* est une assez longue et belle histoire à laquelle j'ai participé avec enthousiasme dans l'équipe menée par Marie-Claude Valroff et constituée principalement de Maïté Hamm et Anne-Marie Laigneau. Un noyau qui a agrégé bien d'autres collaborations. Je l'évoque parce qu'elle illustre le fait que les difficultés et les contraintes stimulent la créativité, y compris à l'intérieur d'une association très hiérarchisée.

Dans le cadre des échanges organisés par l'office franco-qubécois pour la jeunesse, des membres de l'équipe national des Louveteaux étaient allés au Québec au début des années 70 et étaient revenus avec une étude sur les *Castors* ou *Beavers*, une proposition de scoutisme pour les enfants de 6 à 8 ans. C'était astucieux, joliment pensé et permettait « d'attendre » l'âge d'entrer chez les Louveteaux. En France aussi il y avait des « listes d'attente » aux portes des meutes et parfois des louveteaux trop jeunes pour les activités des unités. Une équipe se pencha donc sur des activités avec des 6/8 ans pour voir la faisabilité, les centres d'intérêts, les contraintes, les formes adaptées à cet âge, etc. Ces « essais » se sont multipliés et diversifiés si bien que l'équipe qui les avait initiés se tourna vers les dirigeants du Mouvement pour avoir une ligne de conduite.

Les obstacles ne manquaient pas. Ajouter une « branche » aux quatre existantes et toujours en recherche de cadres semblait irréaliste. L'équipe ne pensait pas pertinent de faire appel à de grands adolescents, « trop jeunes » pour encadrer et qui avaient droit à leur temps de branche aînée. Justement, l'association intensifiait l'animation de la branche aînée et craignait qu'à entrer en scoutisme plus tôt, on veuille en sortir plus tôt, quand de gros efforts étaient menés pour amener tous les scouts à la branche aînée. Enfin, il n'était pas sûr que le schéma scout soit possible à cet âge tendre.

Cependant plusieurs membres de l'équipe d'étude, qui avaient des enfants de cet âge et avaient entraîné dans l'aventure d'autres parents, étaient convaincus que les principes de l'éducation scout leur étaient très bénéfiques : découvrir, jouer ensemble, intégrer des règles, tenir parole, apprécier ses progrès, se débrouiller de plus en plus, aimer l'imaginaire, etc. Sans oublier la pertinence des axes de développement personnel. Il semblait dommage que cela ne fut pas proposé, rendant de réels services dans l'éventail des loisirs. On pouvait essayer de construire quelque chose d'acceptable par l'association et d'utile aux enfants.

L'équipe était motivée et inspirée par les attitudes fondatrices de BP, l'idée d'un *mouvement* avant d'être une *organisation*, le fait qu'il ait écrit pour les jeunes plutôt qu'à des *éducateurs*, nous semblait inspirant, comme la prédominance dans son esprit du *service* rendu à un moment et dans un endroit précis sans viser à la pérennité... Il fallait donc innover sans être ligotés par des structures préconçues, et de ce point de vue, les *Castors* nous semblaient déjà un peu trop *scoutoscouts* si on peut dire.

Nous avons donc conçu les *Sarabandes* comme un *service proposé* par les SdF, sans les impedimenta d'une *branche* habituelle, dont bénéficierait qui serait intéressé et trouverait localement les moyens de faire vivre une Sarabande dans le cadre déterminé par l'association.

Avec la perspective de proposer ce service à *des parents* d'enfants de cet âge chargés de créer une Sarabande avec leur(s) enfant(s) et ceux de leurs copains. Rien de tel que les enfants pour engager les parents ! D'une part, ils garantissent la sécurité, donnent la confiance nécessaire aux progrès, et d'autre part, cela amènerait au Mouvement de nouveaux adultes toujours enrichissants. Au fond, il s'agissait de créer un mouvement (sans majuscules) de jeunes parents de jeunes enfants auxquels les SdF s'engageaient à donner les moyens d'animation d'une Sarabande clés en main, en échange de leur engagement. Gagnant/gagnant, en quelque sorte, entre des trentenaires, l'association et les enfants.

Le dispositif fut accepté et Marie-Claude Valroff chargée de le mettre en œuvre.

Restait le plus gros et le plus passionnant du travail : comment créer une Sarabande et l'animer *clés en main* !

Là encore BP fut inspirant : proposer des activités porteuses de croissance et créer des liens horizontaux entre responsables par des contacts et des dossiers d'animation simples, précis et pratiques. Une courte plaquette de présentation et un *montage audio-visuel*, à la mode de l'époque, clarifiaient les objectifs, contraintes et moyens de création d'une *Sarabande*. Et, tout de suite, a commencé l'envoi aux parents engagés d'un dossier trimestriel de fiches d'activités, de jeux, de réflexions, d'échanges, de contes, etc. Nous avons couvert un large spectre de centres d'intérêts formateurs : les cinq sens, les saisons, les éléments, les sentiments, etc. en suivant les axes éducatifs du scoutisme : avec les mains, avec la tête, avec le cœur, avec les autres, avec Dieu. Loi, promesse et progression étaient rassemblées sur une affiche *Accueillir, Partager*, envoyée à chaque enfant. Enfin nous avons, mis au point une forme de « camp », le *sarabang*, adapté à l'âge et aux réglementations.

Très vite, il y eut des rencontres/formations locales et nationales et même, consécration passionnante, à Jambville, une rencontre internationale des responsables de la tranche 6/8 ans dans le scoutisme mondial ! Nous n'étions pas les seuls sur cette piste ! qui continue aujourd'hui avec les dynamiques *Farfadets*.

Si je suis revenu sur ces souvenirs des *Sarabandes* c'est parce que cette démarche me semble révéler plusieurs points.

Le scoutisme est un cadre éducatif très ouvert, chaque équipe, chaque unité, chaque groupe, chaque branche peut le *réinventer* pour qu'il rende, là où il est, des *services* et soutienne la croissance de futurs adultes engagés pour un monde meilleur. Le scoutisme n'est pas lui-même quand il est corseté, il n'est lui-même que *éclairé*. Ce fut passionnant de l'expérimenter en lançant ce service pour des enfants dans un monde de plus en plus urbain où *l'aventure* à leur âge est rare. Je pense, sans fausse modestie, que les équipes sarabandes ont introduit dans le Mouvement une forme nouvelle d'attention aux enfants enrichissante pour tous.

Nous étions bien sûr sensibles et attentifs aux objections principales évoquées plus haut. A commencer trop tôt, on risque de « lasser » avant la dernière étape, la plus importante. Mais quarante ans après je vois souvent des *ainés* qui ont commencé à 6 ans et j'en ai discuté avec un membre du CA des SGDF qui a commencé comme Sarabande. L'essentiel n'est-il d'être attrayant à chaque âge ?

Il me semble que les *Sarabandes* ont constitué, en quelque sorte, un *tiers lieu* pour parents et enfants dans l'ensemble plus vaste de l'association. Et donc un espace ouvert à la créativité, à des relations plus libre et plus horizontales, etc. Les *branches aînées* elles aussi ont besoin d'être à la fois encore *dedans* et déjà un peu plus *dehors* pour déployer toute leur créativité formatrice. Les grandes « épopées » des branches aînées furent aussi des *tiers lieux* des Mouvements : les Comédiens Routiers de Léon Chancerel, les chantiers de service ou de construction comme Mélan, les jumelages avec le Tiers Monde des JEM, etc.

Sans doute ce rapprochement me vient-il à l'esprit car j'ai touché aux deux « âges » : les Sarabandes et les JEM, les unes ouvraient le scoutisme aux enfants et les autres ouvraient le monde aux jeunes.

### ***Drôle d'affaire***

Avant d'évoquer ma dernière participation à l'animation du mouvement, je voudrais revenir un instant sur un épisode original toujours passé sous silence mais qui fut marquant dans mon itinéraire en scoutisme. Je vais essayer de le résumer malgré l'oubli de maints détails et l'aura de non-dit qui l'entoure.

En 198... le commissaire général souhaitait prolonger son mandat et le conseil national n'y était pas favorable. Aucun nom ne s'imposait pour le remplacer, il fallait gagner du temps pour le trouver. Le conseil national se tourna vers moi pensant que je pourrais faire une transition honorable. J'étais professeur ainsi que ma femme au Lycée d'Alès, trois enfants, jolie maison et activités multiples, la proposition me parut insolite, j'étais éloigné des responsabilités nationales, quelque peu vexante aussi, juste un intérim, et irréaliste enfin face à mon poste de fonctionnaire. Je le dis nettement. On insista beaucoup, longtemps, amicalement. Je répétais mes réticences. On vint me voir à plusieurs reprises à Alès, ville soudain attrayante ! Le temps avançait et apparemment les tensions montaient ! Je proposais de nombreux noms plus aptes à cette tâche. Les amis scouts qui auraient pu me conseiller était pour beaucoup au conseil justement !

Les contacts avec le commissaire général furent directs et rares résumés en : Fais comme tu veux, de toute façon le travail ne manque pas ! On est là pour servir ! Devant l'insistance d'une délégation

du bureau j'acceptais donc, au dernier délai, de demander pour l'année suivante un mi-temps d'un an pour raisons personnelles et de consacrer l'autre mi-temps à « faire la soudure » entre deux commissaires généraux !

Ami lecteur je devine tes commentaires !

Mais on se dit toujours : après tout, ça peut être intéressant et rendre service, non ?

« Prépare un programme de transition, avec des Journées Nationales à budget archi restreint (cerise sur le gâteau), et tu le présenteras le moment venu ». Ben voyons !

Pour ce faire mes rencontres avec le commissaire général en fonction étaient de bon goût, au sens propre, dans des restos autour de la gare de Lyon où j'arrivais le matin par le train de nuit de Nîmes pour repartir le soir par le même truchement ! Sans être chaleureuses, on le comprend, ces rencontres étaient travailleuses et il me semblait que cela irait tant bien que mal. Je présentais donc un programme de transition au conseil national, puis à l'équipe nationale et aux CoReg. Bon ! peu de commentaires, malgré les heures et les heures de travail et de coups de téléphone pour l'élaborer en lien avec de nombreux responsables consultés.

Les fins d'années scolaires étant chargées et des vacances en famille programmées, rendez-vous était pris pour un séminaire du conseil national au milieu de l'été au Breuil, pour finaliser cette étrange mécanique.

J'arrivais donc la veille du jour J, revenant de la visite du Danemark et de Legoland, avec femme et enfants, dans cette belle et fière propriété du Breuil où j'avais animé des Cham de chefs de groupe autrefois.

Dès l'arrivée, je compris que de l'eau sale avait coulé sous les ponts. On ne me reçut que sur le seuil de la grande demeure, on m'indiqua un dortoir concomitant pour ma tribu, mal balayé avec des paillasses douteuses sur des châlits grinçants ! Le regard étonné et résigné de ma femme accentua ma surprise. Le souper fut minimaliste et froid ! On me fit savoir que le conseil me recevrait le lendemain en fin de matinée, le temps que tout le monde arrive.

Quand on vint me chercher, je repris quelques projets et principes, puis l'évêque « protecteur du scoutisme » me posa de nombreuses questions auxquelles je répondis avec de vieux souvenirs des examens de catéchisme.

Comme je revenais à nos moutons, ce saint homme déclara finalement quelque chose comme : « cher Monsieur, vous pouvez voir que personne ne veut de vous pour tout cela ». En effet, je voyais ! J'ai remercié cet ecclésiastique pour sa franchise, salué d'un geste bref l'aréopage muet puis je sortis.

Il n'y avait rien d'autre à faire !

Dommage d'avoir tant travaillé pour rien !

Nous reprîmes la route en famille illico.

Je n'eus jamais aucune explication.

On m'assura que mon mi-temps serait honoré.

Je proposais plusieurs options au conseil pour le justifier.

Sans réponse.

Finalement, sur mon insistance, on accepta que je mène une enquête approfondie sur le Mouvement. Je l'ai menée sans vrais moyens mais avec une formidable petite équipe passionnée par l'entreprise. Des centaines de questionnaires, d'entretiens, de sondages, d'analyses de statistiques, je n'ai jamais autant travaillé pour le Mouvement que cette année-là !

Une forme d'autopunition sans doute pour compenser ma naïveté.

Et un épais rapport publié sous couverture verte et titré *Routes et chemins des Scouts de France*.

Et une inoubliable leçon : les plus vertueuses et fraternelles associations connaissent aussi les maladies du pouvoir ! Si le scoutisme à tous les niveaux en avait été exempt, il aurait sans doute mieux et davantage *rendu le monde un peu meilleur...*

## **Années 2000 : Scouts et Guides de France - Enfin !**

Je dois ma dernière participation un peu consistante à l'animation nationale du Mouvement à Claude Moraël et à son équipe engagés dans le démarche de fusion entre les Scouts et les Guides de France. Je ne l'en remercierai jamais assez car ce fut pour moi, nouveau retraité, un aboutissement et un renouveau. J'avais toujours milité pour que nos deux associations trouvent les moyens d'unir leurs

efforts dans un monde des jeunes de plus en plus mixte où pourtant l'éducation des filles et des garçons à vivre ensemble était globalement ignorée, aboutissant à des comportements mal gérés et à des relations faussées. Nos deux mouvements pouvaient faire beaucoup pour que se développe une nouvelle culture de la mixité fondée sur l'égalité, le respect, comme un nouvel art de vivre ensemble.

Or, pour fusionner deux cultures, rien de tel que de revenir aux racines, aux sources, en l'occurrence au *scoutisme fondamental* pour prendre un nom connu, ce que dans les années 60/70 les deux Mouvements avaient reformulé, mais dont les lignes élémentaires s'étaient un peu estompées au fil des années et des différents programmes d'animation, etc.

Claude Moraël me demanda donc de reformuler le plus clairement possible ces fondements puis de prendre mon bâton de pèlerin pour aller les rappeler quand nécessaire. Ce fut pour moi une période de « bonheur scout » si je peux dire car ce rappel passionnait les auditeurs et auditrices, situait les fondements du travail commun et traçait les lignes de force du futur.

J'avoue, pour conclure ces souvenirs d'il y a déjà vingt ans, que j'ai pris beaucoup de plaisir à vivre cette période, non seulement pour l'atmosphère fraternelle qui régnait, mais aussi, et plus encore, par l'admiration que j'avais pour le travail de recherche des équipes qui, sur ces bases remises au jour reconstruisaient des méthodes communes, des imaginaires dynamiques, avec une aptitude à l'invention dans la fidélité qui faisait mon admiration.

Quand les deux Mouvements se sont unis pour mieux servir, à Lourdes, ils réalisaient le plus authentique des miracles : celui que produisent des hommes et des femmes de foi œuvrant pour le Royaume.

## 2025 - Ce n'est qu'un au revoir, mes frères

Comme vous vous en êtes largement rendu compte en lisant ces pages (ce dont je vous suis bien reconnaissant) des décennies ont passé et je suis un vieil homme mais deux questions me taraudent encore sans que je puisse, hélas ! y apporter de bonnes réponses.

### **L'implantation du scoutisme**

La première n'est pas neuve. Pourquoi le schéma éducatif du scoutisme si justement adapté aux besoins des enfants et des adolescents de ce XXI<sup>e</sup> siècle est resté en France sur des effectifs modestes au point que l'opinion se demande toujours s'il existe encore, que les journalistes n'arrêtent pas de le découvrir et qu'il a du mal à s'implanter solidement là où les jeunes en auraient le plus besoin ?

Il m'arrive de penser qu'il ne parvient pas à faire oublier les caricatures qui l'embarrassent. Peut-être parce qu'il lui arrive, çà et là, de se caricaturer lui-même en se libérant mal des marques matérielles et mentales héritées au fil des générations et qui finissent par farder le merveilleux *scoutisme fondamental* dont j'ai déjà beaucoup parlé. Chaque génération a droit à son folklore à elle ! Chaque groupe local, chaque bande ! Le scoutisme se déleste-t-il assez régulièrement du « poids des ans » pour retrouver à chaque génération la légèreté des origines, la simplicité des débuts ?

Pour chaque enfant, le scoutisme doit sembler neuf. Je suis toujours étonné d'entendre qualifier de « classique » la formulation du scoutisme proposé par le seul Quartier Général des Scouts de France entre 1935 et 1945, comme si Étapes était déposé au Pavillon de Breteuil à côté du mètre étalon, pourquoi donc ces années-la plutôt que les années 60, 80, 2000, tout aussi fidèles à la méthode scout ? Est-ce que cet attachement à un passé reconstruit n'a pas tendance à l'enfermer dans la frange conservatrice de la *middle class* mondiale, le coupant d'un plus large public ?

### **La dénomination de scoutisme**

La seconde non plus n'est pas neuve, puisque BP lui-même s'y était heurté. Je la qualifierai d'abus de langage : le mot « scout » est un nom commun, n'importe quelle association peut l'inscrire dans son nom sans garantie que la lettre et l'esprit du schéma éducatif scout y soit appliqué dans son intégrité et son intégralité, une condition que BP souligne souvent.

Des associations se qualifiant de scouts ont ainsi pu se créer en dehors de la Fédération du Scoutisme Français et de l'Organisation Mondiale, soit en réaction contre les Mouvements reconnus, soit pour échapper aux contrôles que ces mouvements exercent pour protéger les jeunes des dérives dont on a de multiples exemples et qui entachent l'image du scoutisme. S'appellent donc « scouts » des groupements, associations, clubs dont les ressorts éducatifs sont parfois bien loin de ce que propose ce mouvement mondial depuis 1907. Et quelquefois avec des intentions idéologiques, passésistes, élitistes ou communautaristes loin des buts du scoutisme !

Mais, heureusement, malgré ces questions, les Scouts et Guides de France continuent leur route, de nouvelles générations apportent leurs empreintes, qui estompent ou ravivent celles des générations précédentes, toujours en proposant aux enfants et aux jeunes d'aujourd'hui l'aventure du scoutisme de leur temps.

### Merci

Voilà, j'arrive au bout des bribes de *mémoires* que j'avais prévues. Ouf ! dirons peut-être les lecteurs courageux.

Avant de conclure, je voudrais remercier de tout cœur des hommes et des femmes qui m'ont fait grandir en humanité grâce au scoutisme. On ne peut plus les voir, mais je les entends toujours. Jean DEBRUYNE d'abord, son esprit, ses mots, la tendresse de son regard m'accompagnent quotidiennement. Émile-Xavier VISSEAU qui m'a révélé la vraie dimension du scoutisme et m'a donné de la force par sa confiance et son amitié. Marie-Thérèse CHEROUTRE qui m'a révélé la dimension de l'éducation dans les progrès de la société. Deux figures qui nous ont quitté récemment m'ont aussi beaucoup apporté malgré la rareté de nos relations récentes : François BODSON qui m'a montré la puissance d'une obstination tranquille et concrète qui réussit en souriant et Rose-Marie BOUGE qui m'a appris la force de la gentillesse sans concession ni mièvrerie et la discrétion du vrai courage.

Et je voudrais remercier globalement « le scoutisme » pour l'aide et la formation qu'il a données au professeur que j'ai été avec passion pendant trente ans. Il m'a plus servi que tous les stages, séminaires et autres colloques !

### J'aime le scoutisme

Finally, je pense que j'ai été un drôle de scout. Je n'aime guère l'inconfort du camping, malgré les conseils que la margarine *Astra* dispensait dans sa plaquette *Le confort au camp* ! Je ne sais jamais où placer tout ce qu'on coud et accroche entre chapeau à bosses et chaussures à clous ou casquette et baskets. Les feux de camp peuvent être joyeux, mais je me méfie toujours des confidences aux dernières lueurs des vieilles braises : attendons le jour ! Je suis très malhabile à respecter les rites plus ou moins identitaires que j'oublie toujours !

Mais j'aime le scoutisme. J'aime son aptitude à développer l'humain en chacune et chacun. J'aime son appel à grandir par soi-même avec ses pairs et l'aide d'un mentor ni trop là, ni trop loin. J'aime qu'on apprenne à prendre le pas des plus lents pour avancer ensemble. J'aime son regard positif inlassable. J'aime qu'il mêle intimement l'esprit et la matière, la tête et les mains. J'aime qu'il replace sans cesse l'homme dans sa mère nature. J'aime qu'il chante l'amitié solidaire. J'aime qu'il mondialise la fraternité.

Ce qui m'a passionné en lui c'est ce Mouvement universel d'éducateurs volontaires qui proposent la république d'enfants et non l'obéissance sans réplique, l'éducation coopérative et non un modèle unique. Ce qui m'a passionné c'est de voir des enfants et des jeunes prendre leur croissance en main et apprendre la solidarité humaine.

Dans ses *Conseils aux chefs scouts*, Baden-Powell écrit avec humour *ce que le scoutisme n'est pas*. Stimulé par cet auguste modèle et sans aucune vergogne, je me suis essayé à l'exercice. Pour moi, *in fine*, qu'est-il et que n'est-il pas ?

Le scoutisme n'est pas entre-soi mais ouverture.

Il n'est pas embrigadement mais liberté.

Il n'est pas marche au pas mais découverte.

Il éduque à explorer et non à conquérir.

Il n'est pas répétition mais créativité.

Il propose l'équipe sans caporalisme,

le civisme sans endoctrinement,

la fraternité sans ségrégation.

Il aide à la spiritualité sans piétisme.

Son nom même le lance vers l'avenir.

François Lebouteux m'a fait chanter : *Un scout regarde en avant*. C'est à coup sûr la direction du regard la plus prometteuse ! Notez que j'écris cela après plus de 26 000 mots sur le passé ! Un incorrigible bavard !

Michel SEYRAT