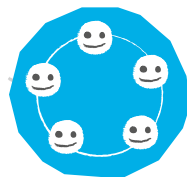


RÉINVENTONS LE

FAIRE

ENSEMBLE



RÉINVENTONS LE

FAIRE

ENSEMBLE

L'intelligence collective et la gouvernance partagée
au service d'une transformation individuelle et sociale

JouVence

Également aux Éditions Jouvence :

L'Avènement d'Homo Cooperatus, Xavier et Louis Cornette de Saint Cyr

Un monde heureux est (encore) possible, Carl de Miranda

La Parabole du kayakiste, Paul Dewandre

Se libérer du consumérisme, Michel Maxime Egger

Réenchâter notre relation au vivant, Michel Maxime Egger

Lettre à un jeune qui rêve d'être (anti)capitaliste, Yvan Falys

Agir pour un monde durable, Pascale Fressoz

Un plan de survie de l'humanité, René Longet

L'Humanité à la croisée des chemins, René Longet

Plaidoyer pour une dimension psychologique

et spirituelle de la retraite, Philippe Maire

Devenez pionnier du nouveau monde, Laurent Muratet

ÉDITIONS JOUVENCE

Route de Florissant, 97 – 1206 Genève – Suisse

Site Internet : www.editions-jouvence.com

E-mail : info@editions-jouvence.com

Catalogue gratuit sur simple demande.

© Éditions Jouvence, 2024

ISBN : 978-2-88953-863-8

Couverture : Frank Pitel

Mise en pages : SIR

Illustrations de couverture et intérieures : François Piranda, sous la licence Creative

Commons CC-BY-SA

Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous pays.

SOMMAIRE

ÉDITO – FAIRE UN LIVRE ENSEMBLE?!.	9
PRÉAMBULE	11
PARTIE 1. LE VOYAGE DU JE AU NOUS.	15
I. CULTIVER LE NOUS.	17
Qu'est-ce qu'un « Nous » ?	17
Les conditions nécessaires à l'émergence du « Nous ».	19
La « Vie des Nous » : les étapes de développement d'un groupe	20
Trois outils, supports de transformation au service du faire et de l'être ensemble.	28
II. COCONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ.	35
La confiance : socle du faire ensemble	35
Coconstruire un cadre de sécurité.	37
Suggestion d'éléments constitutifs d'un cadre de sécurité pour une gouvernance partagée	39
Gestion de conflit et régulation	44
III. CULTIVER SA POSTURE	51
Coopérer	51
Posture VS outils.	55
Qu'entendons-nous par posture ?	55
Posture et pouvoir.	56
Posture et relation d'équivalence.	59
Outils et référentiels	63
Communiquer ensemble.	69
Mobiliser les différentes dimensions de l'être	75
IV. SE RÉUNIR AUTREMENT.	77
L'intelligence collective.	77
Le diamant de la participation	80
Outils d'intelligence collective	84
La pratique du cercle	99
Les niveaux de participation.	124

PARTIE 2. L'ART DE DÉCIDER. 127

I. CULTIVER L'ART DE DÉCIDER 129

II. CHOISIR UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION 133

Convenir d'un mode de prise de décision clair 133

III. LA GESTION PAR CONSENTEMENT. 139

Les trois étapes du consentement. 139

La décision par consentement 145

La philosophie du consentement 152

Les objections 159

IV. APERÇU D'AUTRES MODES DE DÉCISION 167

PARTIE 3. L'ORGANISATION VIVANTE. 171

I. RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION: CONCEPT SYSTÉMIQUE 173

Émergence de la raison d'être 173

Émergence et évolution de la raison d'être 174

**La nécessité de distinguer raison d'être de l'organisation
et quête personnelle (ou projet de vie, ou mission de vie) 175**

II. LA DISTRIBUTION DU POUVOIR 177

**Une structure organique (holarchie) composée de rôles
et de cercles 177**

Les rôles structurels pour faire fonctionner et relier les cercles. 191

Affecter des rôles structurels 195

Modifier des rôles structurels 195

Rendre visible la gouvernance 195

III. PILOTAGE DYNAMIQUE. 197

Agilité 197

Pilotage dynamique par tensions 199

Les différents types de tensions 204

IV. LES DIFFÉRENTS ESPACES DE RÉUNION HOLACRATIQUE 207

Les réunions de triage opérationnel pour synchroniser les actions. ... 208

**Les réunions de gouvernance pour structurer l'organisation
et distribuer le pouvoir 214**

PARTIE 4. L'UNIVERSITÉ DU NOUS, LABORATOIRE INTERNE ET ENJEUX ACTUELS.	223
I. L'UNIVERSITÉ DU NOUS : QUI SOMMES-NOUS ?	225
La participation consciente	225
Un chemin vers des ressources pédagogiques libres.	226
II. LES CROYANCES DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS	227
Transformation personnelle et transformation sociétale [TPTS].	228
Le modèle du vivant	229
« L'arbre qui tombe fait plus de bruit que la forêt qui pousse »	229
La stratégie du colibri	230
« Hum hum hum »	231
« Personne n'a raison, chacun a son point de vue »	231
Le chemin est aussi important que le résultat.	231
Le déboîté : le changement de regard créatif.	232
Cœur, corps, esprit : la pédagogie sensible.	232
III. FAIRE ENSEMBLE ET CHANGER DE SOCIÉTÉ	233
Un positionnement politique.	233
Pour, contre, avec, sans	233
Une pratique plutôt que des outils miracles	234
Une vision du pouvoir en trois dimensions	235
Patriarcat, pouvoir et universalisme.	241
Politique et éducation autrement	245
La gouvernance partagée n'est pas une option !.	246
REMERCIEMENTS	249
BIBLIOGRAPHIE ET INSPIRATIONS	253

ÉDITO – FAIRE UN LIVRE ENSEMBLE ?!

Parfois, lorsque nous nous lançons dans une aventure collective, lorsque nous répondons positivement à un appel au voyage, la réelle intention qui nous a mis en mouvement ne nous apparaît que bien après les premières épreuves.

Il y a bien une raison rationnelle en amont pour justifier le départ, qui rassure notre mental et déclenche le passage à l'action, mais c'est bien après la traversée, lorsque nous nous retournons sur le chemin parcouru, les obstacles surmontés, les ressources et les alliés qu'il a fallu mobiliser, lorsque nous convoquons dans nos tripes l'éprouvé de ce chemin, que la raison profonde se révèle.

Et ce livre n'a pas échappé à la règle.

Le « pourquoi » de cet ouvrage est au départ très simple, c'est celui de rassembler, mettre à jour et mettre en forme tous les contenus pédagogiques produits par l'Université du Nous depuis plus de dix ans.

Vous trouverez dans ce livre les outils que nous utilisons au quotidien pour faire ensemble autrement, et aussi ceux que nous avons expérimentés ponctuellement. Nous partageons avec vous ce en quoi ils nous ont permis de revisiter notre manière d'être, d'être soi, d'être en groupe, d'être en action.

Nous sommes heureux et heureuses d'aboutir et de livrer cet ouvrage, avec toute son imperfection, mais avec tout ce que cela raconte d'un chemin de faire ensemble.

C'est une histoire sans fin de remise en question et d'humilité, car comme le disent les bouddhistes, « il n'y a pas de chemin vers le bonheur, le bonheur c'est le chemin ».

Bonne lecture !

Préambule

« Si on ne fait pas l'effort d'imaginer le monde tel que nous voulons qu'il soit, et si on ne s'y implique pas, nous aurons un monde qu'un autre aura voulu. »

Anne Blanks



BIEN COMMUN

La publication de cet ouvrage s'inscrit dans une volonté globale d'essaimage, pour permettre une diffusion d'ampleur de son contenu. Depuis 2013, l'Université du Nous a fait le choix politique de remettre au bien commun le fruit de ses réflexions et la production de ses supports pédagogiques sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Une licence qui, tout en reconnaissant les personnes qui ont contribué à la création de ces contenus, facilite leur diffusion et leur transformation, à condition de citer les sources et de conserver la même licence sur les produits dérivés. À ce titre, tous nos documents de référence, fiches pédagogiques, vidéos, articles sont en accès sur notre site : <https://universite-du-nous.org>.

ÉCRITURE INCLUSIVE

Depuis 2018, nous avons décidé de produire nos écrits en écriture inclusive. Après échange avec notre éditeur, face aux arguments sur la difficulté que cela peut représenter en termes de confort de lecture pour certaines personnes, nous avons choisi d'utiliser une forme d'écriture inclusive « douce », sans néologismes ou déclinaisons complexes. Nous avons opté pour l'alternance de chapitres écrits soit au féminin, soit au masculin. Une manière décalée de mener une réflexion sur nos pratiques et nos habitudes...

De fait, nous nous excusons auprès de nos lecteurs et lectrices de ne pas accorder de place à une écriture non binaire. Nous avons veillé malgré tout à utiliser autant que possible des mots épiciènes.

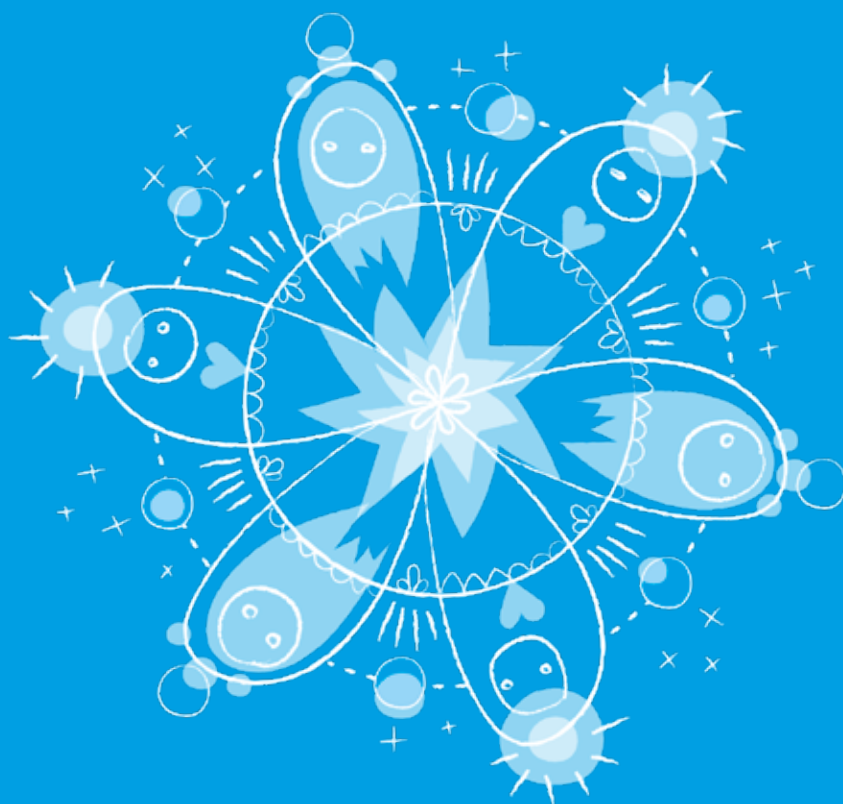
Partie 1.

Le voyage du Je au Nous

« Il y a plus de lumière et de sagesse dans beaucoup d'hommes réunis que dans un seul.



Alexis de Tocqueville



I. CULTIVER LE NOUS

QU'EST-CE QU'UN «NOUS» ?



La notion de « Nous » est issue du vocabulaire de la psychologie. Le « Je » représente l'individu, tandis qu'une somme de « Je » constitue un « Nous ».

Un « Nous », selon le prisme du faire ensemble, est une réunion d'individus, de « Je » mobilisés autour et par un objectif commun. Cette somme de « Je » réunis partagent généralement des valeurs, une culture, des outils communs.

Ils entretiennent ainsi des liens et des relations significatives. Un « Nous » commence à deux personnes. Un couple est déjà un « micro-Nous ».

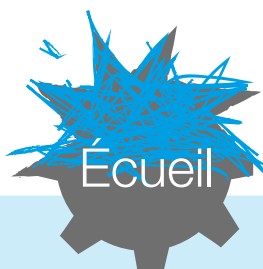
Une des croyances profondes de l'Université du Nous est qu'un « Nous » puissant est nécessairement composé d'un ensemble de « Je » souverains et affirmés dans leurs différences.

L'aventure collective propose de nombreux enjeux de travail personnel. Chaque « Je » est par exemple invité à regarder en face dans quelle mesure il est capable de contacter et d'exprimer sa souveraineté individuelle.

Par souveraineté individuelle, nous entendons la capacité propre à chacun d'exprimer ses pensées, croyances, sentiments, besoins, demandes et d'en assumer la responsabilité.

Notre expérience nous montre que cette recherche de souveraineté individuelle constitue un travail personnel, une implication de fond. Les situations en groupe permettant d'exercer cette souveraineté sont nombreuses. Vivre la situation de n'avoir pas osé s'exprimer, ou pas complètement, de s'être autocensuré, est le lot d'un grand nombre de personnes.

Le « voyage du Je au Nous » abordé dans cette partie évoque donc ce cheminement individuel du « Je » à travers la construction d'un « Nous ». Le collectif tout autant que l'individu viennent se challenger l'un et l'autre pour pouvoir grandir et s'épanouir.



Depuis notre expérience, nous avons identifié deux principaux écueils, intrinsèquement liés, à cette notion de recherche de souveraineté individuelle.

Le premier est le risque d'entretenir collectivement une forme d'injonction à la souveraineté (qui peut se retrouver dans des remarques comme «sois souverain»). Le chemin pour y parvenir n'est pas une autoroute et il ne se décrète pas. Cette injonction peut se nicher plus subtilement dans des reproches tels que «tu n'avais qu'à exprimer une objection si tu n'étais pas d'accord avec cette décision». Ici est sous-entendu que chacun étant souverain, il ne tient qu'à lui d'exercer son pouvoir d'objection au bon moment. De la même manière qu'on ne tire pas sur les carottes pour les faire pousser, ce type d'injonction oublie le temps nécessaire à toute transformation personnelle.

Le second écueil est que cette injonction peut amener à nier que nous sommes tous inégaux socialement et sociologiquement face à la capacité d'oser s'exprimer dans un groupe. C'est nier les enjeux de domination et de pouvoirs implicites présents dans tout collectif. Certaines personnes, trop souvent (mal) qualifiées d'«introverties» restent muettes, en incapacité de parler, de s'exprimer face aux leaders, aux personnes charismatiques, aux membres plus âgés, d'autant plus dans notre système patriarcal s'ils appartiennent à la classe des hommes, blancs, de plus de 40 ans, avec des fonctions à responsabilité.

Selon nous, une prise de conscience et une vigilance accrue sur ces points sont désormais essentielles à tout groupe qui souhaite progresser dans une voie de coopération et d'expression démocratique.



LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉMERGENCE DU « NOUS »

Au départ est généralement un projet, une cause à défendre, une vision, attirant une somme d'individus qui vont se reconnaître et décider d'agir ensemble en mettant leur énergie (temps, argent, créativité, matière grise, sensibilité) au service de l'intention commune.

Une erreur fréquente d'un groupe naissant peut être de se structurer immédiatement pour se mettre rapidement à la tâche. Le groupe, pour pouvoir être efficace, efficient dans la tâche, a besoin en amont de prendre le temps de se construire lui-même. C'est la phase que nous nommons « créer du Nous ».

Créer et cultiver du Nous

« Créer du Nous », c'est favoriser des moments de rencontres interpersonnelles permettant d'identifier et de faire tomber les peurs et craintes que nous avons toutes face à l'inconnue, l'étrangère, l'autre différente de moi-même. C'est créer le lien suffisant pour permettre à chacune de pouvoir relationner dans un climat de confiance. C'est oser un vécu fort pour nous éprouver les unes les autres dans différentes situations.



Un groupe, pour tendre vers sa maturité, a besoin que ses « Je » acceptent de sortir de leurs zones de confort, afin d'accéder à des relations plus authentiques. Il nous semble essentiel de pouvoir partager nos fragilités, nos craintes et nos enjeux personnels dans un projet. Plus nous serons conscientes de nos modes de fonctionnement et de ceux des autres, plus nous serons capables de faire face aux divergences, aux conflits, aux différences de vision que nous aurons à traverser. Nous pourrons ainsi les rendre féconds plutôt que stériles, voire destructeurs.

« Cultiver le Nous » c'est ainsi porter une attention permanente à nourrir et régénérer les liens humains dans la durée. C'est apporter une vigilance autant au chemin effectué par le groupe qu'au résultat généré par celui-ci. Les fameux *team building* d'entreprise sont une forme de réponse à cela.

« Cultiver le Nous », c'est aussi prendre soin des individus qui le composent, notamment lors de toute fluctuation humaine du collectif (entrée, sortie de membre). Pour une entrée, c'est accueillir la personne, l'informer de la culture et des pratiques du groupe, lui offrir des espaces de réponse à ses questionnements, lui permettre de rencontrer ses partenaires. Pour une sortie, c'est permettre aux individus d'exprimer leurs ressentis quant au départ de l'une d'entre elles, d'évoquer les raisons du départ, personnelles et structurelles, d'observer ce que cela engendre pour celles qui restent et, dans le meilleur des cas, d'en tirer des enseignements pour la suite.

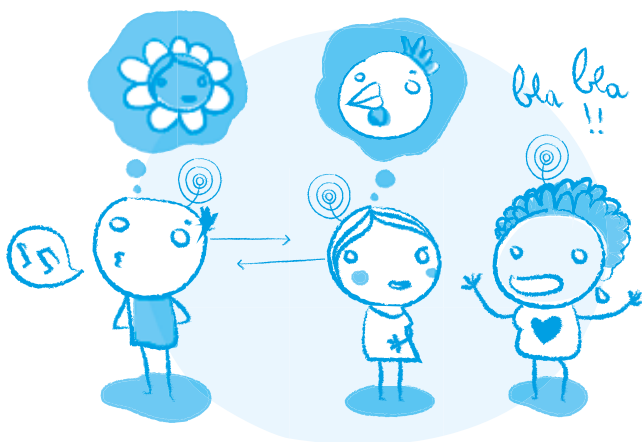
PARTIE 1. LE VOYAGE DU JE AU NOUS

«Cultiver le Nous» s'effectue donc dans la continuité de la vie du groupe, tant qu'il y a volonté de le faire exister afin de poursuivre sa mission.

LA «VIE DES NOUS»: LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

Inspirés du travail du psychosociologue Bruce Tuckman¹ qui a décrit en 1965 quatre phases types lors de la formation d'un groupe, nous allons présenter ci-après les cinq étapes de «la vie d'un Nous» que nous avons identifiées. Ces étapes sont intéressantes à connaître pour comprendre les dynamiques présentes selon la maturité du groupe et leur incidence sur l'implication des individus dans le projet, leurs capacités à agir à son service.

1. Le pseudo-Nous



Il s'agit de la phase où le groupe commence à se constituer. Il n'est à ce stade qu'un agglomérat de personnes qui ne se connaissent pas. Certains se mettent en retrait, gardent le silence, observent. Les antennes de chacun sont grandes ouvertes pour ressentir, chercher des espaces de réassurance.

En termes de dynamique de groupe, l'anxiété individuelle et collective règne. C'est le moment où chacun y va de ses projections sur l'autre : «Celle-ci a l'air sympa, lui me fait penser à mon grand-père qui me houspillait, il ne me revient pas...» D'autres géreront leur anxiété en occupant le vide par des prises de parole abondantes, voire intempestives.

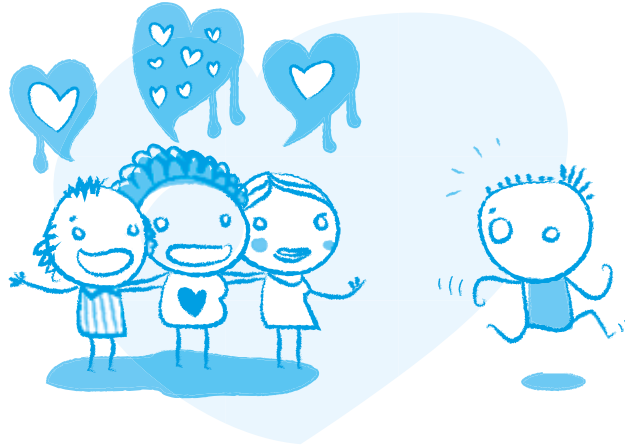
Des premières tentatives d'organisation surgissent à l'initiative de quelques-uns.

En termes d'impacts sur le faire ensemble, le groupe n'a pas d'autre objet que d'essayer d'exister. Les individus cherchent à prendre leurs marques. Ils tentent

1. Bruce Tuckman, «Developmental sequence in small groups», in *Psychological Bulletin* 63(6), p. 384-99, 1965.

principalement de répondre aux incertitudes concernant leur place dans le groupe, l'identité des autres membres, l'intérêt du travail demandé et ses objectifs. Il y a alors une forte inhibition de l'action. Toute l'énergie est mobilisée pour diminuer l'angoisse et se concentre sur la constitution d'un cadre de travail. À ce stade, il est inutile d'espérer obtenir un quelconque résultat en lien avec ce qui réunit le groupe.

2. Le Nous symbiotique

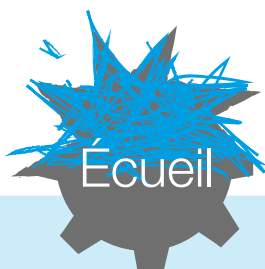


Quand les premières angoisses sont passées, vient ensuite la phase symbiotique, aussi appelée «Nous fusionnel». Cette étape correspond au moment où chacune essaye de se faire accepter. Pour se sentir intégrée, un besoin collectif de conformité surgit, celui où tout le monde se comporte, pense, réagit de façon similaire. C'est le moment de l'éclosion de jargons ou vocables spécifiques au groupe, de signes de reconnaissance, d'attitudes, de blagues confinées dans l'entre-soi.

En termes de dynamique de groupe, il y a une recherche de consensus au niveau des décisions, les votes se font souvent à l'unanimité. Les différences sont niées dans la peur sous-jacente que se différencier puisse nuire à la dynamique de groupe, voire signifier une mise au ban ou une exclusion. Il y a une tentative collective d'échapper à la menace de la mise en question personnelle.

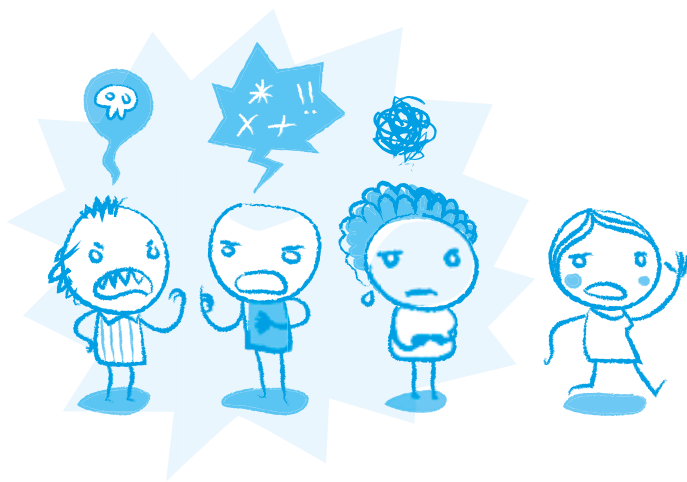
En termes d'impacts sur le faire ensemble, cette phase de soulagement qui suit l'angoisse première génère une forte énergie mobilisée sur la vie du groupe. De fait, celui-ci a encore peu d'intérêt pour la tâche à produire. Le collectif peine à être productif et créatif. Il peut vivre ce que l'on nomme «l'illusion groupale», l'impression d'être arrivé à la quintessence du groupe.

Cette phase groupale est parfois mal vécue par les personnes qui sont orientées sur le projet et sa mise en œuvre productive, qui trouvent difficile de vivre des états collectifs d'effusion «gluante» ou ont peur de se dissoudre, de perdre leur identité dans ce Nous qui gomme les différences. Si cette phase tend à durer, des retards, des absences, puis le départ de celles qui peinent à s'intégrer vont survenir.



Cette étape cocon de la vie des Nous, dans certains collectifs, est une aubaine pour toutes celles qui sont à la recherche d'une famille, d'écoute, de reconnaissance et de considération. Si certaines personnes dans le groupe ont des aptitudes en communication ou dans des approches thérapeutiques, les espaces de rencontre peuvent, sans vigilance, glisser vers des groupes de parole et des espaces de « thérapie sauvage ». La raison d'être du groupe dévie alors et peut ne pas être nourrie. Il arrive que des groupes végètent ainsi à cette phase d'illusion groupale. Cet état peut s'expliquer aussi par la peur individuelle et collective de la phase suivante, le « Nous conflictuel ».

3. Le Nous conflictuel



Plonger dans le « Nous conflictuel » peut effrayer. La peur sous-jacente est que le conflit brise le groupe et, par projection, la famille choisie, la bande, dans laquelle la bonne ambiance régnait jusque-là. Cette crainte projective s'explique aisément quand les statistiques démontrent qu'aujourd'hui, environ 46 % des couples mariés divorcent, généralement suite à des conflits. Ainsi la tendance à associer le conflit à la séparation est forte.

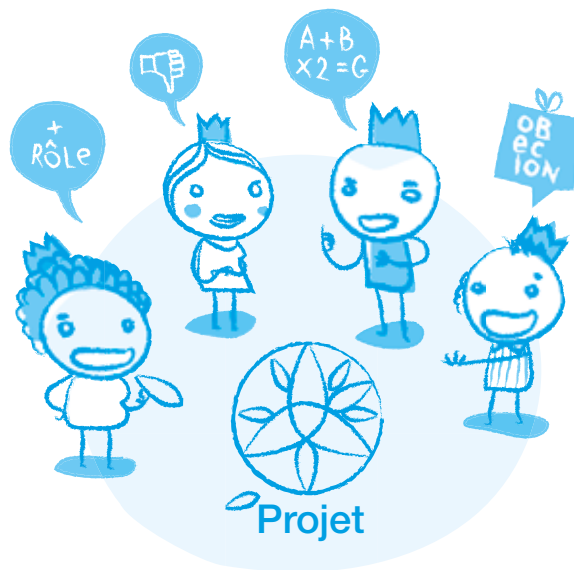
Cependant, la phase conflictuelle résulte du besoin des individus de se différencier, de se démarquer après la phase précédente qui tendait à gommer toute

aspérité. Elle est issue des tentatives individuelles de se faire reconnaître dans ses différences. Dans cette phase, le groupe s'intéresse concrètement aux besoins de structuration et d'organisation interne, les leaderships des individus se révèlent et entrent en rivalité, en compétition de pouvoir.

En termes d'impacts sur le faire ensemble, il peut y avoir des effets délétères. Les revendications et affrontements peuvent freiner la tâche. Des dynamiques de clans peuvent se former et nuire à l'ambiance générale. Toutefois, si cette phase n'est pas toujours confortable, elle n'est généralement pas dramatique, si tant est que le groupe soit capable de la traverser. Et ce, d'autant plus que le groupe a anticipé la manière de le faire, par exemple en prévoyant des espaces de médiation ou en se faisant accompagner par un tiers professionnel.

Pour ce qui est des effets positifs, la phase conflictuelle permet en revanche l'émergence d'idées originales et le retour d'une énergie mobilisée sur la tâche. Les compétences et spécificités de chacun sont plus visibles et reconnues. Là, le groupe commence réellement à avancer sur son projet.

4. Le Nous mature



La phase du « Nous mature » s'observe quand les membres du groupe, rassurés d'être capables de traverser le « Nous conflictuel » et reconnus dans leurs compétences, peuvent agir et se prendre en charge.

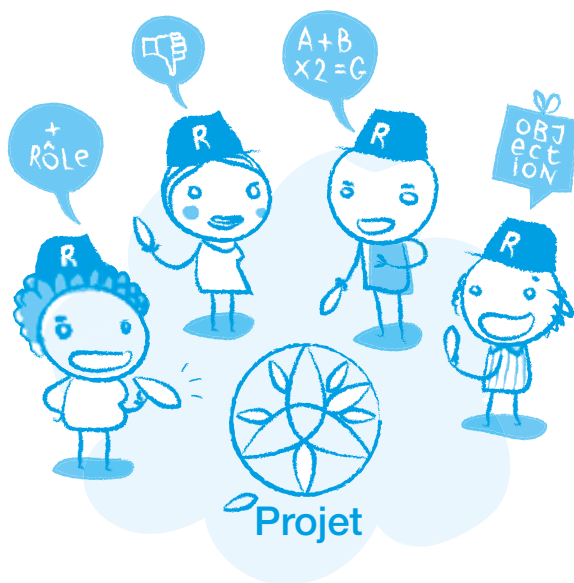
En termes de dynamique de groupe, une forme de tranquillité s'installe. En effet, chacune peut exprimer ses sentiments, ses opinions ou ses croyances sans menace ou crainte de jugement. Les différentes prises de conscience collectives permettent que chacune puisse s'appuyer sur de multiples cadres de référence. Les différences, ainsi que la capacité de communiquer, sont intégrées comme

PARTIE 1. LE VOYAGE DU JE AU NOUS

étant une force pour le groupe. Le « Nous mature » est aussi la phase où le collectif commence à développer la capacité d'analyse des phénomènes de groupe, à métacommuniquer² et donc à pouvoir affiner, corriger, transformer ses manières d'interagir au service du bien-être individuel et de l'efficacité du groupe.

À ce stade, certaines apporteront une grande vigilance sur le mode de fonctionnement du groupe, pour repérer et nommer tout écart nuisible au service du maintien d'un équilibre favorable à l'émergence d'un esprit d'équipe et de solidarité. Le partage des valeurs soutient cette dynamique. Enfin, le collectif est centré sur les actions, l'énergie est mobilisée sur la tâche et les objectifs à atteindre.

5. Le Nous équipe



Une fois la maturité atteinte, le graal est de parvenir à l'état d'«équipe». On pourrait définir le Nous équipe comme un groupe dans lequel les personnes ont des échanges directs, où les tâches et les rôles sont répartis avec l'assentiment de chacun et dont les efforts collectifs tendent vers un objectif commun et clair pour tous.

Ce qui caractérise une équipe est la rencontre, pour les individus, à la fois du désir de proximité (attachement, sympathie, recherche de communication, identification) et du désir d'efficacité, du besoin d'agir, d'entreprendre dans un cadre où la communication est directe, où la conscience de soi et des autres est claire et où le groupe parvient à s'autoréguler.

2. Métacommunication : l'art de communiquer sur notre façon de communiquer, selon l'anthropologue, psychologue et épistémologue américain Gregory Bateson.