



AVEC L'Université du Nous

- LIMITES DU MANAGEMENT VERTICAL
- FAIRE DÉMOCRATIE AU QUOTIDIEN
- CONCEPTS CLÉS ET OUTILS
- TÉMOIGNAGES D'ORGANISATIONS



Approches Coopératives n°29. Été 2026

LES GOUVERNANCES PARTAGÉES



ISSN 2681-2150



Equipe UdN 2025

ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DES APPROCHES COOPÉRATIVES

contact@approchescooperatives.com

"Approches coopératives", une revue numérique trimestrielle, est publiée par l'APAC, une association à but non lucratif basée en France. L'APAC a pour mission de promouvoir les approches coopératives dans des domaines clés de la vie sociale : l'éducation des jeunes et des adultes, l'action sociale, la gouvernance, l'économie, la culture, la participation citoyenne, la vie internationale, etc. Comité éditorial

COMITÉ ÉDITORIAL

Dominique Bénard, Matheus Batalha Nery, Larry Childs, Roland Daval, Alain Dewerd, Anne-Laure Dettelleux, Patrick Gallaud, Francis Jeandra, Dominique Lesaffre, Guy Ménant, Dante Monferrer, Carolina Osorio Garcia, Michel Seyrat, Dominique Solazzi, Michel Tissier.

Pour plus d'information : <https://www.approchescooperatives.org/>

Couverture page 1 : le cercle, la cellule de base de la gouvernance partagée. Curated Lifestyle pour Unsplash

SOMMAIRE

GOUVERNER ENSEMBLE, UN IMPÉRATIF POUR NOTRE TEMPS :	5
Editorial	
1. CONCEPTS ET ENJEUX.....	6
REPENSER LE POUVOIR ET L'AUTORITÉ	7
Entretien avec Laurent Van Ditzhuyzen, source et co-fondateur de l'Université du Nous	
LES ARCHITECTES DU NOUS	12
Entretien avec Lydia Pizzoglio, co-fondatrice de l'Université du Nous	
CONCEPTS CLÉS DES GOUVERNANCES PARTAGÉES	21
Issus du livre de l'Université du Nous "Ré-inventons le Faire ensemble"	
PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS.....	28
Par Laurent Burget	
2. TÉMOIGNAGES ET EXPÉRIENCES	35
BECOMTECH : L'ÉMANCIPATION DES FILLES DANS LE NUMÉRIQUE PAR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE	36
Entretien avec Dorothée Roch, co-fondatrice de BECOMTECH	
PRISME 21 LOIRE : L'EXPÉRIMENTATION PERMANENTE PAR L'INCLUSION ET LA GOUVERNANCE PARTAGÉE	40
Entretien avec Nicolas Roux, accompagnateur d'insertion professionnelle	
LE GRAND DIALOGUE : UNE ÉPOPÉE DE TRANSITION ET D'AUTODÉTERMINATION AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN.....	46
Entretien avec Marielle Couture et Ian Segers, responsables de l'association	
DEMAIN BAYONNE : LA GOUVERNANCE PARTAGÉE AU CŒUR DU RENOUVEAU POLITIQUE LOCAL.....	52
Entretien avec Sophie Herrera et David Ospital	
LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DU CRÉA'LAB À LA CAF DE L'ISÈRE	58
Par Carolina Osorio, responsable innovation à la Caisse d'Allocations Familiales de l'Isère	
TERA : REVITALISER UN TERRITOIRE RURAL PAR LA COOPÉRATION ET LA GOUVERNANCE PARTAGÉE	62
Entretien avec Hélène Muller, coordinatrice de Tera	
DOUBLE EDGE THEATRE : LA CULTURE AU SERVICE DU DYNAMISME RÉGIONAL	67
Entretien avec Carlos Uriona, par Larry Childs, membre du comité éditorial d'Approches Coopératives	
LA GOUVERNANCE PARTAGÉE, C'EST D'ABORD UN CHEMIN, PAS UN MODÈLE.....	74
Entretien avec Yohan Lechevallier, administrateur de coopératives et membre de l'Université du Nous	
3. PLUS D'INFORMATIONS SUR L'UDN	81

Cliquer sur un titre pour accéder à l'article correspondant



Photo Curated LifeStyle pour Unsplash

GOUVERNER ENSEMBLE : UN IMPÉRATIF POUR NOTRE TEMPS

Il y a quelque chose de vertigineux dans le retour en grâce de l'homme fort. Partout dans le monde, des dirigeants célèbrent ouvertement la concentration du pouvoir, le commandement sans partage, la décision solitaire présentée comme une vertu. Le management pyramidal, que l'on croyait fragilisé par des décennies de réflexion sur la participation et l'intelligence collective, revient en force dans les entreprises, dans les États, dans les discours qui façonnent l'imaginaire organisationnel. Du même coup l'esprit de compétition est de nouveau célébré, la coopération oubliée comme le droit international et la nécessité de protéger l'humanité et la nature.

C'est dans ce contexte que ce numéro d'Approches Coopératives prend tout son sens — et toute son urgence. Coopérer n'est pas une naïveté. C'est un choix politique, organisationnel et éthique, fondé sur une conviction profonde : les décisions sont meilleures quand elles mobilisent l'intelligence de ceux qui vivent avec leurs conséquences.

C'est pourquoi nous publions ce numéro en partenariat avec l'Université du Nous, une coopérative qui depuis plus de 15 ans réinvente le "faire ensemble" par sa propre expérience de la coopération et de l'intelligence collective, et transmet ses apprentissages aux organisations qui souhaitent emprunter ce chemin. Dans cette démarche, l'Université du Nous apporte quelque chose d'essentiel : la dimension humaine. Car gouverner ensemble ne se réduit pas à des procédures, aussi bien pensées soient-elles. Cela suppose une attention aux relations, aux émotions, aux dynamiques de pouvoir informelles qui continuent de s'exercer même dans les organisations les plus horizontales. Les outils ne suffisent pas. Il faut aussi travailler la culture, c'est-à-dire la manière dont les membres d'un collectif se regardent, s'écoutent et se font confiance.

Ce travail est lent. Il est parfois inconfortable. Il demande de renoncer à la tentation du contrôle, à la sécurité trompeuse du chef qui décide seul et porte la responsabilité de tout. Mais il produit quelque chose que l'autorité solitaire ne produit jamais : des collectifs capables d'apprendre. Pour illustrer cette progression, nous avons donné la parole aux dirigeants de plusieurs organisations, associations, coopératives, entreprises qui se sont engagés dans une pratique de gouvernances partagées. Ils témoignent des difficultés qu'ils ont surmontées et des bénéfices qu'ils en ont retirés.

Ce numéro ne prétend pas que la gouvernance partagée est simple, ni qu'elle est universellement applicable sous une forme identique. Il n'existe pas une seule forme de gouvernance partagée, il existe DES gouvernances partagées, car les organisations sont diverses ; les contextes, les cultures, les histoires le sont aussi. Ce que nous défendons ici, c'est moins un modèle qu'une direction : celle d'organisations où le pouvoir est exercé avec ceux qui en subissent les effets, où la contradiction est accueillie comme une ressource plutôt que réprimée comme une menace, et où la question "comment décidons-nous ?" est traitée avec autant de soin que la question "que décidons-nous ?".

Dans un monde qui redécouvre les vertus du chef, nous choisissons de redécouvrir les vertus du cercle.

La rédaction d'Approches Coopératives, en partenariat avec l'Université du Nous



1. CONCEPTS ET ENJEUX



Co-fondateur de l'Université du Nous, Laurent van Ditzhuyzen accompagne des personnes, des groupes et des organisations depuis 20 ans. Aujourd'hui, il dit vivre comme faisant sa part de citoyen engagé, en accompagnant des transformations personnelles au profit d'une transformation collective, des personnes, des groupes et des organisations, oeuvrant à la co-construction et au développement d'alternatives sociétales dont l'objectif est l'émergence d'une nouvelle forme de société. Ses bases théoriques et pratiques : La Gestalt, l'Analyse transactionnelle, la Sociocratie, l'Holacracy, le Jeu du tao, la Communication non violente, la Coaching et tout autant son expérience de vie.



REPENSER LE POUVOIR ET L'AUTORITÉ

ENTRETIEN AVEC LAURENT VAN DITZHUYZEN

CO-FONDATEUR DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS.

Bonjour Laurent, pourriez-vous commencer par nous présenter votre parcours et ce qui a forgé votre rapport à l'autorité dès votre jeunesse ?

Mon parcours est finalement moins important que la question qui le traverse. Très tôt, j'ai développé un rapport compliqué à l'autorité. L'école a été mon premier lieu de confrontation. J'y ressentais moins une invitation à grandir qu'une injonction à entrer dans un moule. Je supportais difficilement l'idée que certaines règles s'imposent sans pouvoir être questionnées et que la conformité soit parfois valorisée davantage que la créativité, l'autonomie ou la singularité.

Cette opposition m'a conduit à quitter l'école très jeune, mais j'ai rapidement découvert que les mêmes mécanismes étaient présents dans de nombreux espaces de la société. Avec le recul, je comprends que ce qui me travaillait profondément n'était pas seulement la question de l'autorité, mais celle du rapport entre domination et soumission. J'ai souvent contesté les pouvoirs qui s'exerçaient sur moi, tout en découvrant que je pouvais moi-même exercer de l'influence, rechercher du contrôle ou, à l'inverse, me retrouver dans des formes de dépendance ou de soumission.

C'est cette tension qui a progressivement nourri mon intérêt pour les groupes, les relations humaines et les formes de coopération. Au fil des années, j'ai compris que la question n'était pas tant de supprimer le pouvoir que de transformer notre manière de l'habiter. Derrière mon parcours, il y a finalement une même interrogation qui m'accompagne depuis longtemps : comment créer des relations, des organisations et des collectifs qui permettent à chacun-e de grandir sans reproduire les mécanismes de domination qui nous traversent ?

Comment ce sentiment de ne pas être à votre place vous a-t-il mené vers le travail sur soi et la thérapie ?

Très tôt, j'ai ressenti le besoin de mieux me comprendre. J'ai découvert les thérapies humanistes, le développement personnel et les approches de la conscience. Je me suis notamment formé pendant plusieurs années à la Gestalt, une approche thérapeutique humaniste qui a profondément marqué mon parcours.

Pourtant, je ne me suis jamais senti appelé à exercer principalement en accompagnement individuel. Ce qui m'intéressait avant tout, c'était la question des groupes, des systèmes humains et des dynamiques collectives. Je cherchais à comprendre comment nos histoires personnelles, nos blessures, nos aspirations et nos rapports au



Université du Nous

pouvoir se jouent dans les organisations et les collectifs.

Avant de découvrir la sociocratie, quelle était votre expérience du conseil en entreprise et du management participatif ?

Il y a une vingtaine d'années, j'intervenais déjà dans des organisations autour de ce que l'on appelait le management participatif. Mais j'ai souvent observé une forme de paradoxe : on demandait aux personnes de participer, de réfléchir, de contribuer, alors même que les décisions restaient concentrées entre quelques mains.

Cette expérience m'a permis de comprendre que la participation n'est pas d'abord une question d'outils. Elle touche au rapport au pouvoir. Tant que celui-ci reste implicite ou confisqué, la participation risque de n'être qu'une façade. C'est ce constat qui m'a rendu particulièrement réceptif à la découverte de nouvelles approches de gouvernance.

Comment s'est passée votre rencontre avec la sociocratie ?

J'ai découvert la sociocratie grâce à Gilles Charest, alors que j'accompagnais une démarche de transformation à La Réunion. Cette rencontre a été importante, mais ce

qui m'a profondément touché n'était pas l'outil lui-même.

Lors de mes premières expériences de décision par consentement, j'ai découvert qu'il était possible de sortir d'une logique où chacun-e défend sa position pour entrer dans une écoute plus profonde. Non pas une écoute destinée à préparer ses contre-arguments, mais une écoute capable de nous transformer au contact de l'autre. J'ai alors perçu qu'il existait des postures permettant de faire émerger une intelligence qui ne consiste ni à imposer une vision ni à rechercher un compromis, mais à construire ensemble quelque chose qui dépasse les points de vue initiaux de chacun-e.

C'est cette révélation qui a mené à la création de l'Université du Nous (UdN) ?

Exactement. Mais l'Université du Nous n'est pas née de la découverte d'une méthode particulière. La sociocratie a été une rencontre importante, mais ce qui m'a bouleversé était plus profond que cela.

Très vite, j'ai compris que la sociocratie, l'holocratie ou d'autres approches n'étaient pas des finalités mais des supports d'apprentissage. Le véritable sujet n'est pas la méthode. Il est dans notre capacité à transformer notre

rapport au pouvoir, à l'autorité, aux conflits et à la coopération.

Les organisations m'intéressent parce que nous y passons une grande partie de notre vie. C'est là que nous travaillons, que nous coopérons et que nous apprenons à vivre avec nos différences. Pour moi, elles constituent un terrain d'apprentissage extraordinaire où les idées peuvent être mises à l'épreuve du réel.

Le « nous » qui nous intéresse n'est pas un idéal où tout le monde serait d'accord. C'est un collectif capable de traverser ses tensions et ses contradictions sans se détruire. Face aux défis de notre époque, nous avons besoin d'apprendre à construire ensemble autrement. Les organisations sont un des lieux où cet apprentissage peut se pratiquer concrètement.

Vous parlez de "sagesse collective" plutôt que d'"intelligence collective". Quelle est la nuance ?

Je me suis longtemps intéressé à l'intelligence collective et je continue à penser que

c'est un champ extrêmement utile. Il existe aujourd'hui de nombreux outils et méthodes qui permettent à un groupe de mieux réfléchir, de mobiliser ses compétences et de prendre de meilleures décisions. Mais avec le temps, je me suis aperçu que la qualité des outils ne suffisait pas.

Ce qui me semble déterminant, c'est la posture intérieure à partir de laquelle nous les utilisons. Deux groupes peuvent appliquer exactement la même méthode et obtenir des résultats très différents selon leur capacité à s'écouter réellement, à suspendre leurs certitudes, à accueillir d'autres points de vue et à reconnaître pleinement la légitimité de l'expérience humaine de chacun-e. C'est souvent ce qui permet d'accéder, au moins par moments, à une forme d'équivalence fondée sur la reconnaissance mutuelle d'une humanité partagée.

Je sais que cela peut paraître abstrait. Pourtant, je l'ai vécu et observé à de nombreuses reprises. Certains moments de groupe donnent le sentiment que quelque



Vidéo de Laurent van Ditzhuyzen "Notre relation au pouvoir" <https://www.gouvernance-partagee.info/>



chose de plus vaste que la somme des individus est à l'œuvre. Je ne sais pas toujours comment le nommer, mais ces expériences ont profondément influencé ma manière de comprendre la coopération.

Pour moi, la sagesse collective ne désigne pas seulement une intelligence plus performante. Elle renvoie à une qualité de conscience qui nous permet de tenir compte non seulement de nos intérêts immédiats, mais aussi des relations humaines, du vivant, du sens et des conséquences de nos choix.

Face à ces changements, les organisations craignent souvent de perdre le contrôle. Comment gérez-vous ces peurs ?

Nous commençons par les écouter, parce qu'elles sont légitimes. Le partage du pouvoir n'est jamais un simple changement d'organisation. Il touche à l'identité, au contrôle, à la confiance et à la responsabilité.

Beaucoup de dirigeant-es craignent de perdre ce qu'ils ou elles ont construit. Beaucoup de salarié-es imaginent que davantage de pouvoir leur permettra enfin de faire valoir leurs revendications. Dans les deux cas, nous sommes encore dans une logique de confrontation. Or le défi consiste précisément à sortir du combat pour entrer dans une relation différente.

Partager le pouvoir demande un véritable lâcher-prise. Cela suppose de faire confiance sans être naïf, de prendre des risques tout en

construisant de la sécurité. C'est pourquoi ces démarches nécessitent de l'accompagnement. On ne passe pas du jour au lendemain d'un système fortement hiérarchique à une gouvernance plus partagée. Cela demande du temps, de l'apprentissage et une progression adaptée à la maturité du collectif.

Quel rôle les individus jouent-ils dans l'identification des tensions ou des dysfonctionnements au sein de ces systèmes ?

Dans une gouvernance plus partagée, chacun-e est invité-e à contribuer à la santé du système. Cela suppose que les personnes puissent nommer les tensions, les difficultés ou les incohérences qu'elles perçoivent. Plus les regards sont multiples, plus l'organisation développe sa capacité à voir ce qui se joue réellement.

Mais cette responsabilité n'a de sens que si des espaces et des processus existent pour accueillir ces remontées et les transformer en apprentissages ou en décisions.

Après toutes ces années d'accompagnement, qu'est-ce que la question du pouvoir continue de vous apprendre ?

Je me méfie toujours un peu de cette question, parce qu'elle est immense et que je ne prétends certainement pas détenir une vérité sur le sujet. Je peux simplement partager ce que mon expérience m'a permis d'observer jusqu'à présent.

J'ai appris que le pouvoir n'est pas le problème. Le pouvoir est cette capacité que nous avons d'agir sur notre vie, notre en-



vironnement et les collectifs auxquels nous participons. À ce titre, il est sain et nécessaire.

Mais cette capacité est profondément inégalement répartie. Certain-es disposent d'un pouvoir d'action, d'influence ou de décision considérable, tandis que d'autres vivent dans des contextes qui limitent fortement leur capacité à agir sur leur propre existence. Les inégalités sociales, économiques, culturelles ou politiques créent des écarts immenses dans notre rapport réel au pouvoir.

Le véritable enjeu n'est donc pas de supprimer le pouvoir, mais de comprendre comment il est distribué, exercé et mis au service du bien commun.

Le pouvoir et la responsabilité sont pour moi les deux faces d'une même pièce. Une organisation saine cherche à les articuler plutôt qu'à les dissocier.

Je ne suis pas certain d'avoir rencontré un modèle parfait de pouvoir juste et mature. Mais lorsque nous nous en approchons, nous observons généralement des personnes plus libres, plus conscientes et plus capables de prendre soin d'elles-mêmes, des autres, du collectif et du vivant. Le pouvoir cesse alors d'être un instrument de domination pour devenir une capacité à contribuer.

Au fond, ce qui m'intéresse n'est pas tant la gouvernance partagée que la possibilité de créer des organisations où les êtres humains peuvent grandir ensemble.

Je ne suis pas certain d'avoir trouvé les réponses à ces questions, et je continue moi-même à chercher. Je ne suis d'ailleurs pas sûr que l'Université du Nous soit toujours exactement à l'endroit où elle est née il y a presque vingt ans. Comme toute organisation, elle est confrontée aux contraintes du réel.

Mais je reste convaincu que nous avons besoin de lieux où nous pouvons pratiquer d'autres manières d'être ensemble. Pas seulement pour mieux travailler ou mieux décider, mais pour apprendre à habiter autrement nos relations et notre façon de faire société.

[Retour au sommaire](#)

Formée et pratiquante aux nouvelles formes de gouvernance et intriguée par les enjeux de pouvoirs dans les dynamiques de groupe, Lydia Pizzoglio co-fonde l'Université du Nous en 2010, puis la SCIC UDN en 2022, dans laquelle elle met à disposition ses compétences de formatrice (gouvernance partagée, Tao-animation, méthode d'intelligence collective), de coaching au leadership et de superviseuse de directeurices. Elle accompagne des personnes engagées sur des chemins de traverse des Faire-ensemble dans leur vie et dans les organisations. Elle transmet ses compétences et expérience en interne et supervise des accompagnant.es extérieur.es.



LES ARCHITECTES DU NOUS

ENTRETIEN AVEC LYDIA PIZZOGLIO, CO-FONDATRICE DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS

Pour commencer, pourriez-vous nous retracer votre parcours et nous expliquer ce qui vous a amenée à co-crée l'Université du Nous ?

Au départ, je suis diplômée en orthophonie. Très vite, je me suis spécialisée dans l'accompagnement écosystémique, travaillant sur les lieux de vie des personnes, en EHPAD ou en hôpital, avec les patients, leurs familles et les professionnels de santé. Je me suis particulièrement intéressée aux maladies neurodégénératives comme Alzheimer, car cela nécessite un carrefour de compétences entre soignants et aidants familiaux. Dès le début, sans en être pleinement consciente, j'ai travaillé de manière complexe et systémique, devenant formatrice pour les médecins et neurologues sur les thèmes de la communication et du lien. Parallèlement, ma pratique du théâtre en semi-professionnel m'a apporté une relation forte au corps, à la scène et une certaine fluidité entre les personnages.

Y a-t-il eu un événement déclencheur qui vous a orientée vers les questions de pouvoir et de gouvernance ?

Alors que j'étais présidente du syndicat des orthophonistes à la Réunion, j'ai été élue au Conseil National des Professionnels de Santé (CNPS). Lors d'une réunion à Paris, au milieu de médecins et de chirurgiens, j'ai vécu une fracture. Étant l'une des plus jeunes et une femme, on ne me prenait pas au sérieux ; les codes étaient sexistes et rien n'était

explicite sur la manière de prendre la parole. Quand j'ai demandé à une consœur plus âgée comment intervenir, elle m'a répondu : "Pour qui vous vous prenez ma petite ? Vous n'avez qu'à vous taire et écouter !"

Ce fut une confrontation brutale avec la vie politique. Je suis ressortie de là en me disant qu'il devait exister des méthodes pour organiser la parole et favoriser l'intelligence collective, même si ce mot n'existait pas encore il y a vingt ans.

C'est à ce moment-là que vous découvrez des outils alternatifs ?

Oui, une collaboratrice m'a offert le Jeu du Tao, un jeu de coopération qui a changé ma vie. C'est une mécanique où chacun écrit une quête (personnelle ou professionnelle) et où tout le monde s'entraide pour la réaliser via l'empathie et le co-développement. A la recherche d'animateurs professionnels pour ce jeu, j'ai rencontré Laurent van Ditzhuyzen. Il utilisait déjà le jeu du Tao et la sociocratie dans sa profession et venait de créer une première expérience d'habitat partagé. Il m'a fait découvrir l'ouvrage de Gilles Charest, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*. Je me suis formée, et ensemble, avec une première promotion, nous avons créé l'expérience de "L'Attribut à la Réunion", qui a rassemblé jusqu'à 200 personnes et qui aujourd'hui encore continue d'infuser.

1. 2007. Centro Esserci



Séance de formation. Université du Nous

En quoi consistait cette expérience ?

C'était une communauté mosaïque de chercheurs en vie meilleure comme nous aimions le dire, où nous nous entraînions à communiquer, décider et s'organiser autrement. Nous avons créé des projets concrets liés à la transition socio-écologique, un marché super au lieu d'un supermarché afin de mutualiser des achats de qualité, un café-parent pour l'éducation alternative, une AMAP participative ou encore de la spiruline bio. L'idée était de créer un "Nous" robuste et d'expérimenter la sociocratie en profondeur pour créer des projets précieux pour le territoire. En 2010, l'Université du Nous est née officiellement de cette dynamique.

Nous avons réalisé que notre expérience à la Réunion résonnait énormément dans l'hexagone; les gens comprenaient la force de ce "laboratoire" que nous avions créé au milieu de l'océan Indien.

Comment définiriez-vous l'approche spécifique de l'Université du Nous par rapport à d'autres modèles comme l'holocratie ?

C'est d'abord un projet sociétal d'émancipation et d'empuissancement, c'est un mouvement

de coopération. Soutenir les citoyens et les citoyennes dans leurs projets, sur la transformation des territoires et dans les organisations engagées pour une transition socio-écologique. Élaborer, expérimenter, approfondir des faire-ensemble lucides et coopératifs. En effet, nous ne sommes pas des "technophiles" de l'outil. Ce que nous apportons, c'est un carrefour complexe entre les neurosciences, la pédagogie, la psychologie, l'accompagnement, la thérapie des organisations, le sensoriel et l'artistique. C'est un projet de transformation sociétal profond. Repenser nos communs, le prendre soin, et s'organiser ensemble d'une manière constructive et respectueuse de toutes les espèces qui peuplent le monde.

En plus des formations aux gouvernances alternatives, et à l'accompagnement de groupe, toute l'équipe a une pratique artistique (théâtre, musique, marionnettes, danse).

Il ne suffit pas de comprendre les concepts intellectuellement, il est opportun de les vivre aussi par le corps. Nous utilisons des exercices corporels pour explorer concrètement les différentes formes de pouvoir, les hiérarchies et les leaderships. Ma pratique semi-professionnelle



Intervention de Lydia Pizzoglio lors du MOOC Gouvernance Partagée (octobre 2017)

du théâtre m'a apporté une relation spécifique au corps et à la scène. Cette expérience permet de travailler sur la fluidité entre les personnages, une compétence utile pour apprendre à "sauter" d'un rôle à l'autre au sein d'une organisation sans s'y attacher de manière rigide.

La technique du "viewpoint", issue du théâtre et de la danse, est utilisée pour travailler le leadership en s'inspirant des "murmurations" (vols d'oiseaux), permettant d'expérimenter la fluidité du mouvement collectif.

Enfin l'équipe intègre un "clown gestaltiste" (Alain) qui intervient notamment dans les supports pédagogiques. Ce personnage apporte un regard "méta" : il permet de se moquer avec bienveillance des processus de coopération et des enjeux de pouvoir ; il aide les participants à regarder en face leurs propres "merdières d'ego" sans trop de sérieux, suivant la devise de l'organisation : *"C'est important, mais pas sérieux"*.

L'art permet à l'UdN de proposer un modèle holistique qui réunit le mental et le sensible. Alors que certains modèles (comme l'holocratie) sont perçus comme très techniques, l'UdN utilise l'approche artistique pour réintroduire de l'improvisation et du "déboîté" dans les structures

2. Licence Creative Commons : autorisation d'exploitation de l'œuvre y compris à des fins commerciales, possibilité de modifier et de créer des œuvres dérivées dont la distribution est libre. C'est la licence la plus ouverte. La seule condition est de citer l'auteur.

3. Fondateur d'iGi Partners, Bernard Marie Chiquet découvre l'holocratie, une méthode de gouvernance partagée dont il devient rapidement la référence en France comme à l'international. Bernard Marie Chiquet est l'inventeur du management constitutionnel, système organisationnel disruptif adopté depuis par des dizaines d'entreprises. Il est décédé le 24 septembre 2022.

professionnelles. Nous proposons d'*empuissancer* le développement collectif et de la société.

Vous avez connu un succès fulgurant avec un MOOC sur la gouvernance partagée. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Entre 2016 et 2018, en partenariat avec Colibris, nous avons lancé le premier MOOC sur la gouvernance partagée. Ce fut un succès phénoménal avec des dizaines de milliers de participants à travers le monde. Les gens ont été marqués par la richesse du contenu, mêlant pédagogie sur les processus, sociologie des groupes, travail sur la posture et humour avec notre clown Alain. Cela a permis de diffuser massivement nos outils, fiches et cadres de sécurité en ressources libres (CC BY SA²), et de faire naître beaucoup de vocations de futurs accompagnants. Ce qui a particulièrement plus, je crois, c'est la sincérité et la générosité avec laquelle tout cela a été fait. Nous partions de notre laboratoire interne et de toutes nos années d'expérience. Nous n'étions pas là pour vendre une méthode, mais pour souffler un vent de renouveau sur nos manières d'être et de faire ensemble.

Nous avons initié et lancé dans l'univers ce mot de "gouvernance partagée" comme disait notre défunt ami Bernard Marie Chiquet³ (IGI partners).

Quel était votre modèle économique ?

Nous avons développé un modèle original que nous appelons la participation consciente. Il est né d'un croisement entre la pratique du "chapeau" (courante dans les milieux artistiques) et le "Dana" (le don), issu des milieux spirituels. Ce système a été théorisé pour réinterroger le rapport au pouvoir et à l'argent dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, en partant du principe que l'argent est intrinsèquement lié au pouvoir dans une société capitaliste.

Quel en est le fonctionnement ?

D'abord un caractère obligatoire mais libre : à la fin de chaque séminaire, la participation est obligatoire, mais le montant est laissé à la discrétion de chaque participant. L'Université du Nous a tenu ce modèle pour ses séminaires grand public pendant plus de quinze ans.

Ensuite, la distinction des frais : Les participants règlent d'une part leurs frais personnels réels (hébergement, repas) et d'autre part leur contribution consciente pour la rétribution de l'enseignement et de l'organisation.

C'est aussi un espace de dialogue : Le processus inclut systématiquement un temps de discussion collectif autour de cette notion pour conscientiser l'acte de donner.

Enfin, ce modèle a une dimension politique et collective : L'argent récolté n'est pas vu comme le paiement d'une prestation, mais comme un soutien à la transformation du monde. En contribuant, les participants permettent à l'organisation de financer les séminaires suivants et de diffuser ses outils en ressources libres. Ce modèle vise à ce que chacun, selon ses moyens, devienne co-responsable de la pérennité du projet et de la diffusion de la culture de coopération.

Vous avez également fait une incursion dans le monde des grandes entreprises avec "Hum". Quel bilan en tirez-vous ?

Nous avons de plus en plus de demandes d'entreprises plus classiques. Nous avons souhaité nous lancer dans l'aventure pour ne pas idéologiser notre démarche. Nous avons créé la coopérative Hum pour porter nos accompagnements auprès d'organisations plus "corporate", comme Decathlon ou Orange. Nous avons travaillé avec 2000 personnes chez Decathlon Logistique sur des changements managériaux profonds et sensoriels. Cependant, nous avons fini par arrêter "Hum" pour revenir à l'Université du Nous. Malgré un chouette succès, nous sommes lassés face au *plafond de verre* des actionnaires, situé au-dessus du management, qui empêchait tout changement profond et en-



La pratique du cercle. Vidéo par Lydia Pozzoglio
https://youtu.be/4O_FE5TJzrM?si=_lNZGoHhcFBSDFB5

traînait un manque de cohérence avec nos valeurs de partage réel du pouvoir.

Aujourd'hui, quelles sont les principales motivations des organisations qui vous sollicitent ?

Il y a d'abord, des situations où un fondateur ou un directeur historique souhaite "passer la main" et transformer son entreprise en "commun" ou en coopérative (SCOP, SCIC) plutôt que de la vendre de manière classique. Ensuite, il y a la question de la place des jeunes dans l'organisation. Beaucoup de jeunes diplômés ne supportent plus des hiérarchies absurdes et veulent avoir de vraies responsabilités. Des responsables d'organisation viennent nous voir car elles n'arrivent plus à recruter ou à garder les jeunes talents. Ensuite, on retrouve le besoin de congruence : remettre du lien entre ce que nous produisons et comment nous le produisons. Le besoin de sens est extrêmement nourri pour ces pratiques d'autogestion collective. Il y a le besoin de respect, de revisiter notre rapport au monde, à la différence, de retrouver de l'agilité, de favoriser le soin, une responsabilité du commun. Il y a enfin la gestion des crises relationnelles qui sont souvent le symptôme d'un problème systémique d'organisation.

Quelles sont les plus grandes difficultés rencontrées sur le chemin de la gouvernance partagée ?

La première est le fantasme de l'horizontalité. Les gens pensent souvent que la gouvernance partagée signifie que tout le monde doit déci-



der de tout, tout le temps, au consensus. Cela mène à l'épuisement et à la perte de sens. Nous défendons plutôt un équilibre entre horizontalité (pouvoir décisionnel équivalent pour tous), verticalité (rôles avec des périmètres d'autorité clairs) et profondeur (place au sensible, à la sincérité, aux émotions, à la poésie...). Une autre difficulté est le rapport au pouvoir et à l'autorité. Les gens ont souvent peur de blesser l'autre ou d'être autoritariste, ce qui crée un cadre "mou" et finalement des conflits abominables. Il faut aussi déconstruire les oppressions systémiques : ce n'est pas parce qu'on a une méthode que les biais de genre, d'âge ou de diplôme disparaissent. Par exemple, une femme peut encore se sentir moins légitime sur des choix stratégiques qu'un homme, même avec les mêmes outils.

L'Université du Nous (UDN) gère l'équilibre entre verticalité et horizontalité en structurant la gouvernance autour de trois axes complémentaires : la verticalité, l'horizontalité et la profondeur.

Contrairement aux idées reçues sur l'horizontalité totale, l'UDN prône une "saine verticalité". Celle-ci repose sur la définition précise de périmètres d'autorité et de rôles clairs.

- **Autonomie et responsabilité** : Une fois les rôles et les budgets définis, les individus n'ont plus besoin de solliciter systématiquement la direction ou le conseil d'administration pour agir. Cela évite l'infantilisation des membres et permet une grande agilité opérationnelle.
- **Pouvoir décisionnel** : Le pouvoir est réparti selon les sujets, et certains rôles détiennent une autorité spécifique dans leur champ de compétence.

L'horizontalité à l'UDN ne signifie pas que tout le monde est égal en tout temps, mais que les membres fonctionnent en équivalence au sein de cercles de travail. Cela implique de prendre en compte trois préoccupations :

1. **Sortir de l'idéal d'égalité** : nous préférons le terme d'équivalence à celui d'égalité, car ce dernier occulte souvent les disparités d'origine ou les biais systémiques.
2. **Clarifier les processus de décision** : dans les espaces de discussion, l'équivalence est garantie par des processus comme la décision par consentement, où chaque voix possède un droit d'objection de même valeur pour protéger l'organisation.
3. **Garantir l'équidistance du pouvoir** : l'objectif est de tendre vers une situation où chacun est à "équidistance" du centre du pouvoir décisionnel lors des temps collectifs.

Pour maintenir cet équilibre, l'UDN refuse les organigrammes figés au profit d'un système évolutionnaire :

- **Adaptation constante** : les rôles et les cercles évoluent régulièrement (deux à trois fois par an) en fonction des besoins réels de l'organisation et des signaux extérieurs, plutôt que de suivre une stratégie rigide à long terme. A cet effet, nous distinguons deux types de réunion : d'une part les réunions opérationnelles qui visent à préciser les objectifs et les plans d'action; d'autre part les réunions de gouvernance qui servent à clarifier ou redéfinir les rôles, les niveaux d'autorité et les procédures de décision.
- **Niveaux de participation** : l'équilibre est maintenu en clarifiant ce qui relève de l'information, de la consultation ou de la co-décision, évitant ainsi de vouloir tout décider collectivement, ce qui serait inefficace.

Enfin, cet équilibre est soutenu par un axe de profondeur, qui intègre les dimensions émotionnelles et humaines (corps, cœur, esprit). Des rituels, comme la "météo" au début de



chaque réunion, permettent de lever les interprétations personnelles et de renforcer l'intelligence émotionnelle, facilitant ainsi la coopération réelle entre la structure verticale et les processus horizontaux.

Vous préférez le terme « équivalence » à celui d'« égalité ». Quelle est la nuance ?

En France, l'idéologie égalitaire occulte souvent le fait que nous ne sommes pas égaux au départ à cause de nos origines ou des discriminations. L'équivalence est une tentative de créer une équidistance par rapport au centre du pouvoir. Dans un cadre précis, avec des processus de décision clairs comme le consentement, chaque voix a la même capacité à activer un droit d'objection. C'est une manière de tendre vers un partage réel du pouvoir, même s'il existe des liens de subordination statutaires par ailleurs.

Vous faites une distinction importante entre pouvoir et responsabilité. Pourquoi ?

Dans les milieux alternatifs, le pouvoir est souvent tabou, mais il est indissociable de la responsabilité. Donner du pouvoir décisionnel à quelqu'un qui n'est pas préparé à en assumer les responsabilités peut être traumatisant.

Cependant, la gouvernance partagée, en clarifiant les périmètres d'autorité et les rôles, rend l'organisation beaucoup plus agile. On n'a plus besoin de tout demander à la direction si on a un budget et un périmètre clairs. Cela permet de passer d'un organigramme figé à un système évolutionnaire qui s'adapte aux signaux extérieurs et aux besoins réels de l'organisation.

Vous évoquez souvent les biais et les privilèges. Comment se manifestent-ils, même au sein d'une organisation qui pratique la gouvernance partagée ?

L'idée que des processus et des méthodes suffiraient à gommer les dominations est une illusion. Nous travaillons beaucoup sur les oppressions et les privilèges systémiques car ils agissent au sein de notre collectif. Par exemple, lors d'une élection sans candidat, on peut voir que les femmes ne sont pas socialisées de la même manière que les hommes : prendre la parole ou reconnaître ses propres compétences est souvent moins évident pour elles, et encore moins pour les personnes racisées.

Nous avons aussi observé des biais dans la transparence des salaires : bien que nous soyons aguerris sur ces sujets, les hommes deman-



daient systématiquement des salaires plus élevés que les femmes. Il existe également des biais de rang liés aux fondateurs, dont la parole a souvent une influence supérieure, ou des biais d'expertise et d'ancienneté que nous devons activement travailler à transmettre pour ne pas rester figés.

Le conflit semble être un point central de votre réflexion. Comment l'abordez-vous ?

Nous nous appuyons sur l'ouvrage de Sarah Schulman⁴, Le conflit n'est pas une agression. Souvent, les personnes en position de rang supérieur (parents, hommes, fondateurs) perçoivent une remise en cause ou une différence comme une attaque personnelle plutôt que comme un espace de conflictualité nécessaire.

Pour nous, la posture de coopération implique la capacité à "conflictualiser" au bon endroit. Cela demande une conscience de soi (quels sont mes enjeux personnels, mes attentes ca-

chées ?) et du système. Il faut sortir de l'injonction d'être toujours d'accord. Le conflit devrait simplement être synonyme de discussion. Souvent, nous évitons le conflit par peur (peur réelle, exagérée ou fantasmée), mais il est essentiel de prendre le temps de déplier les sujets plutôt que de chercher une solution immédiate ou de basculer dans la violence.

Lydia, vous insistez sur le fait que l'Université du Nous est d'abord un « laboratoire interne ». Qu'entendez-vous par là ?

Pour nous, ce qui est primordial, c'est que nous sommes avant tout une expérience vivante. Contrairement à d'autres qui font de l'accompagnement leur métier sans forcément vivre le collectif au quotidien, nous nous confrontons nous-mêmes, en interne, aux difficultés du partage du pouvoir, aux inégalités, aux biais et à la notion du "prendre soin collectif" dans un monde capitaliste et productiviste. Les gouvernances partagées (car elles sont toujours différentes et sur mesure) sont pour nous une forme d'autogestion collective où nous nous réapproprions nos modes de faire ensemble et de production. C'est une démarche politique qui vise à développer de vrais apprentissages collaboratifs, car vivre ensemble et faire démocratie n'est pas naturel et nécessite des outils, du soutien, de l'entraide et de la formation.

Comment accompagnez-vous concrètement les organisations pour qu'elles prennent conscience de ces enjeux ?

Nous ne posons pas de diagnostic en tant qu'experts ; nous accompagnons le groupe dans une auto-évaluation partagée :

- **Visualisation** : Nous demandons aux membres de dessiner leur structure, leur design de gouvernance et les flux de pouvoir et de communication.
- **Partage des ressentis** : À l'aide de post-it, chacun identifie ce qui fonctionne bien (les « smiles ») et ce qui freine ou manque.

4. Le conflit n'est pas une agression. Sarah Schulman. 2021. B42 Eds

- *Mise en lumière des angles morts* : Cela permet de révéler des réalités divergentes au sein d'une même équipe. Par exemple, certains peuvent penser que la parole est libre, alors que d'autres ne se sentent pas autorisés à la prendre.
- *Travail multidimensionnel* : Nous circulons entre quatre dimensions : l'intrapsychique (le rapport à soi), l'interpersonnel (le lien à l'autre), l'organisationnel et le systémique.

Qu'est-ce qu'apporte la gouvernance partagée ?

Je pense qu'on peut en citer entre autres :

- *L'agilité professionnelle et la "vivance"* : Ses ingrédients permettent une grande fluidité entre les rôles. Contrairement à une fiche de poste rigide, la gouvernance partagée permet aux individus de "sauter d'un rôle à un autre" selon les besoins du collectif et leurs propres appétences. Cela favorise une forme de reconversion interne permanente qui évite l'ennui et maintient la vitalité de l'engagement.
- *Le développement du potentiel humain* : la gouvernance partagée favorise la montée en compétences des membres en termes d'assertivité, d'émancipation et d'empowerment. Un des précieux est de créer un leadership coopératif où chacun devient "leader de son rôle" tout en restant au service du projet commun. Elle soutient la pratique de coopération, le dialogue, la co-construction. Les processus d'inclusion, de sortie, de gestion de conflit et de restauration nous permettent de clarifier les besoins spécifiques des individus et de l'organisation. Cela déploie une culture du soin collectif, adapté.
- *Une robustesse face aux crises* : l'expérimentation interne (essayer des outils, les jeter, les réinventer) constitue une "grande force" pour l'organisation. Cela permet de ne pas subir de modèles préformatés mais de construire une gouvernance "phénoménologique" réellement adaptée à la culture

et aux besoins spécifiques du collectif.

- *Une réponse aux attentes des nouvelles générations* : Ce modèle est un levier majeur pour attirer et conserver les jeunes talents qui refusent les hiérarchies verticales "bébêtes". En offrant de réelles responsabilités et un partage du pouvoir décisionnel, la gouvernance partagée répond à leur quête de sens et d'implication concrète.
- *Une résolution systémique des conflits* : Plutôt que de traiter les tensions uniquement sous l'angle relationnel, cette approche permet de comprendre que beaucoup de crises sont en réalité organisationnelles ou systémiques. Le cadre de la gouvernance partagée offre les outils pour mettre en évidence ces biais et ajuster les structures de pouvoir en continu.

Pour conclure, quel message adressez-vous aux dirigeants qui souhaitent entamer cette transition ?

Il faut comprendre qu'il n'y a pas de solution miracle en deux jours ; c'est un chemin d'organisation apprenante qui demande du temps long, pour permettre de dépasser la simple application de "recettes". C'est un changement de paradigme pour les dirigeants et managers, qui permet de réduire le besoin de contrôle opérationnel constant. C'est un levier de robustesse important en ces temps de grande fluctuation. En déléguant et en partageant le pouvoir, ils peuvent se consacrer à des sujets de fond stratégiques ou éthiques qu'ils n'ont d'habitude pas le temps de traiter, comme la gestion des conflits intergénérationnels, le développement éthique de l'organisation, les discriminations et inégalités, la posture de coopération, la relation à leur environnement, à la transformation des territoires dans une quête de transition socio-écologique.

C'est avant tout développer une posture de coopération, une manière d'être soutenante pour le monde qui nous entoure et que nous souhaitons transmettre aux plus jeunes.

[Retour au sommaire](#)



CONCEPTS CLÉS DES GOUVERNANCES PARTAGÉES

ISSUS DU LIVRE DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS "RÉ-INVENTONS LE FAIRE ENSEMBLE"

UNE VISION DU POUVOIR EN TROIS DIMENSIONS

Nous avons observé une tendance dans certains collectifs à vivre et à ne jurer que par le *"tout horizontal"* en opposition au *"tout vertical"*, tant subi au sein d'organisations de type bureaucratique. Nous avons nous-mêmes (Université du Nous), pendant un certain temps, fantasmé une organisation totalement *"horizontale"*, dans laquelle les rapports dominantes / dominées seraient définitivement et presque *"naturellement"* réglés par l'absence de verticalité.

Souvent donc, dans les groupes humains, l'horizontalité devient un but à atteindre, le graal de la coopération. De notre expérience au sein de l'Université du Nous, cette vision est un leurre. Nous avons pu constater que tant que nous cherchons des solutions par la création d'un nouveau modèle, sans dénouer les tensions intimes, personnelles, nous revivrons toujours les mêmes problématiques de domination. Le *"tout horizontal"* ne serait qu'un bout du chemin oubliant que notre monde fonctionne en plusieurs dimensions.

Il s'agit donc de sortir de cette dualité, de cette représentation binaire *"horizontalité ou verticalité"*, pour envisager ces deux dimensions comme des polarités en tension entre lesquelles il s'agit d'ajuster l'équilibre en permanence.

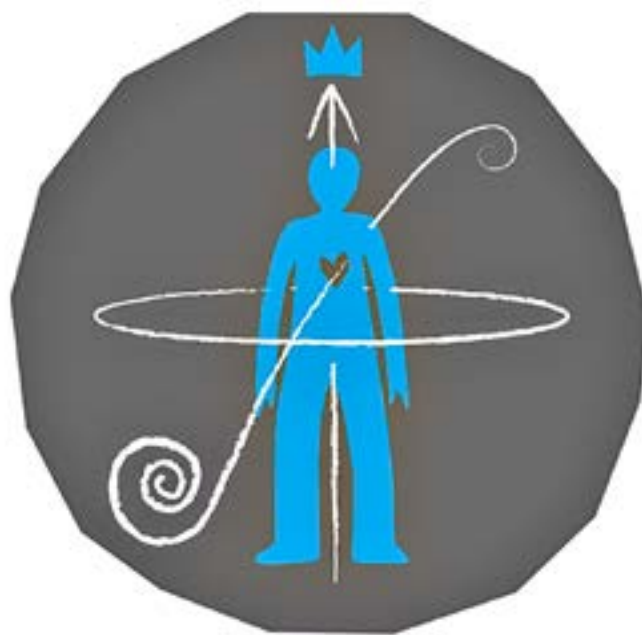
Pour aller plus loin, notre vision d'une gouvernance partagée optimale invite à envisager les relations et le partage du pouvoir en ajoutant une troisième dimension qu'est... la profondeur !

La dimension "horizontale"

Elle développe une posture de coopération qui s'alchimise entre l'individuel et le collectif. Elle questionne comment être pleinement soi-même, rester souveraine, positivement affirmée et en même temps en capacité d'entendre et de

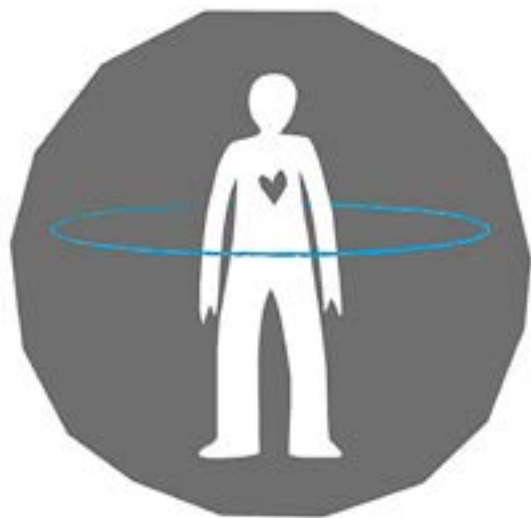
prendre en compte la dimension collective de ce qui est à faire ensemble. L'horizontalité garantit, au travers de processus précis, la relation d'équivalence au pouvoir décisionnel entre les individus mais aussi entre les différents organes de l'organisation. La pratique du cercle nous invite à sortir collectivement de schémas dominante/dominée, pour aller vers des relations d'équivalence au pouvoir. Un *"Nous"* fort est constitué d'individus ouverts, souverains, connectés à eux-mêmes et aux autres et qui gardent à l'esprit l'épanouissement de l'organisation et non la seule satisfaction de leurs désirs personnels.

La dimension "verticale"



Les trois dimensions du pouvoir

Elle exprime la puissance et l'efficacité du pouvoir à travers un rôle légitimé par le collectif. Elle permet d'éviter l'écueil de vouloir tout décider ensemble (ce qui ralentit considérablement la dynamique collective) ou de vouloir faire consensus systématiquement (ce qui peut avoir



HORIZONTALE

comme conséquence de se restreindre collectivement au plus petit dénominateur commun). La verticalité renforce la capacité d'affirmation individuelle : l'exposition de sa vision, de ses idées et de ses différences, sa capacité à décider sans chercher l'approbation rassurante de l'autre ou du groupe. Elle est l'apprentissage et le

moteur de la souveraineté individuelle et de la confiance en soi, en l'autre, dans le groupe et dans l'organisation.

La dimension "profondeur"

Enfin, nous observons combien la "profondeur" est très souvent la dimension absente au sein

Écueil

Certaines organisations ont développé une culture en opposition à toute forme de pouvoir. Le pouvoir, dans cette perspective, peut être perçu comme négatif. La conséquence souvent induite est de créer une forme d'autoritarisme du groupe bloquant les initiatives individuelles, qui pourraient être perçues comme des prises de pouvoir d'un individu sur le groupe. Dans ce cas-là, c'est le groupe qui cristallise l'endroit du pouvoir. La croyance qu'il est possible de fonctionner sans pouvoir est de notre point de vue un leurre, sinon une aspiration candide. C'est omettre que s'il ne s'exerce pas de façon explicite, il est bien détenu quelque part de manière implicite. Mieux vaut alors le mettre en lumière et mettre en place des systèmes collectifs afin de le circonscrire, de le répartir de façon satisfaisante pour le groupe.



VERTICALE

des organisations. Fortement soutenue dans nos séminaires, c'est celle qui touche et marque le plus durablement les participantes. Et pour cause, elle s'adresse aux parts corporelles, émotionnelles et sensibles des individus. Cette dimension nous semble essentielle afin de ne pas donner à notre structure une forme mécaniste et froide. Fondamentalement, elle invite à poétiser le faire-ensemble. La dimension sensorielle, les pratiques corporelles, le soin esthétique apporté à ce que nous faisons, l'attention au chemin et à la relation interpersonnelle ainsi que l'art et, d'une manière générale, le lien au vivant, apportent cette profondeur du lien et de la confiance nécessaires à la transformation profonde de nos croyances et de nos comportements.

Il s'agit de réinventer notre relation au pouvoir, pour sortir d'un "pouvoir sur", qui n'existe que dans une logique de centralisation et de domination/soumission, pour aller vers :

- un "pouvoir de", de créer, d'entreprendre, d'agir, dans le plus grand exercice de notre verticalité ;
- mais aussi vers un "pouvoir avec", faire avec l'autre, avec la diversité, les contraintes ;

- et enfin un pouvoir "du dedans", ou comment donner du pouvoir à notre sensibilité, notre intuition, notre capacité à nous relier aussi bien à notre monde intérieur qu'à ce qui est plus grand que nous.

L'éco-féministe étatsunienne Starhawk invite la spiritualité dans la réflexion sur le(s) pouvoir(s) et particulièrement sur ce "pouvoir-du-dedans". Elle le définit comme "le pouvoir que nous ressentons dans une graine, dans la croissance d'un enfant, le pouvoir que nous ressentons en écrivant, en travaillant, en créant, en faisant des choix."

La chercheuse étatsunienne Brené Brown apporte un autre éclairage sur le pouvoir-du-dedans. Selon elle, il constitue la capacité de déconstruire et d'interroger ses propres croyances. Cette vision remet en question l'idée que les choses sont définitivement vraies, qu'il existe une seule façon de voir le monde. Elle augmente ainsi la disposition à la multipartialité, la capacité à prendre en compte les différents points de vue. Cette perspective nous relie fort à l'une des phrases qui constitue notre ancrage : "personne n'a raison, chacun a son point de vue."

Enfin, en lien avec ce sentiment de profondeur et de ce qui est "plus grand que nous", le philosophe Spinoza exprime très justement la puissance que nous pouvons ressentir ou favoriser dans le faire-ensemble. Ressentir la joie profonde dans des espaces de cercles, de coopération et de création commune résonne avec le fait de "sentir que nous avons le pouvoir de changer et que nous nous sentons changer avec ce que nous faisons, ensemble avec d'autres personnes."

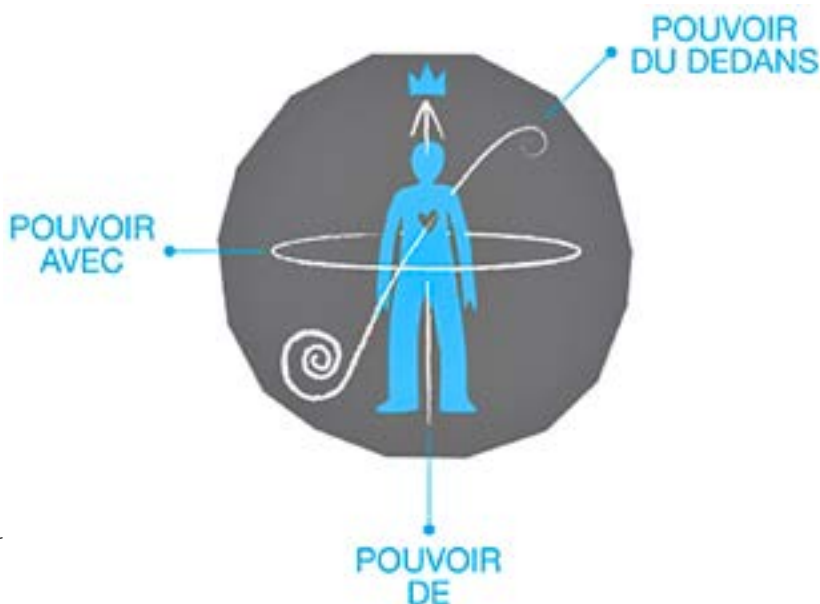
GOVERNANCES - DÉFINITION ET CRITIQUES

La gouvernance, l'art ou la manière de gouverner, de piloter, de réguler, donc d'exercer le pouvoir, renvoie à un système d'entités décisionnelles di-

rigeant certains domaines d'activités. Elle est déterminée par des structures et des dynamiques types.

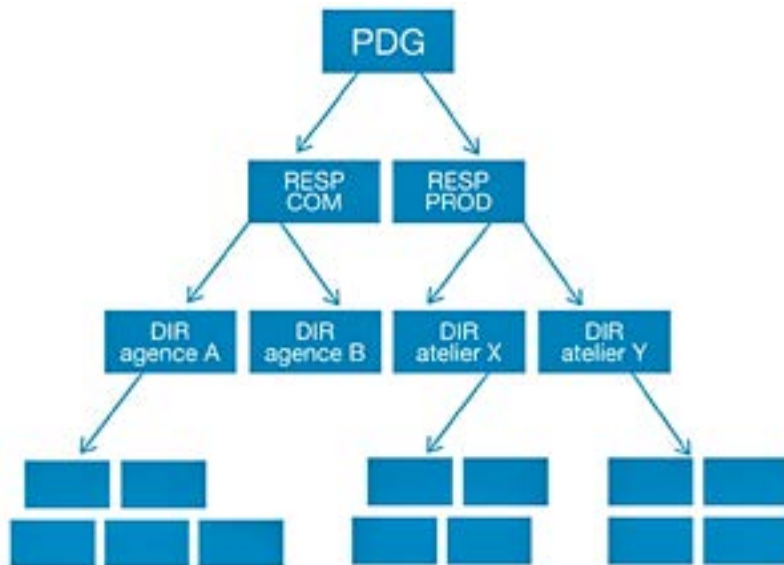
Une critique majeure est portée par le philosophe Alain Deneault¹, qui désigne la gouvernance comme un concept antidémocratique promu par les néolibéraux anglais - telle Margaret Thatcher à partir des années 1980 - et qui aurait pour effet, notamment, de confisquer la politique, "la chose publique" au profit du discours managérial et de la gestion². Ce terme peut ainsi s'inscrire dans ce que le sociologue français Luc Boltanski appelle "le nouvel esprit du capitalisme", ou encore "la novlangue néolibérale" pour cet autre sociologue Alain Bihr.

Pour beaucoup, cette critique de la gouvernance est venue colorer leur vision de l'exercice du pouvoir dans notre société et dans les fonctionnements entrepreneuriaux. A l'Université du Nous, nous avons



1. Alain Deneault, Gouvernance : le management totalitaire, éd. Lux Québec, 2013.

2. Ibid.



Le modèle pyramidal

œuvré à ramener ce concept à ce qu'il est, autrement dit une forme d'organisation d'un collectif animé par un projet commun. Portés par notre intention initiale, notre gouvernance est fondamentalement partagée et c'est par cette expérience interne que nous avons développé notre savoir et notre pédagogie.

UN APERÇU DE DIFFÉRENTS MODÈLES DE GOUVERNANCE

Nous faisons le choix de vous présenter ci-dessous quatre modèles emblématiques de gouvernance. Partant du type pyramidal, les trois autres modèles sont choisis en ce qu'ils ont été marquants pour l'Université du Nous dans sa recherche empirique, évolutive, symbolisant une autre façon de s'organiser collectivement.

LE MODÈLE PYRAMIDAL

Le modèle pyramidal, tel que son nom l'indique, est une organisation composée d'un sommet avec un faible effectif de personnes, dirigeantes et détenant le pouvoir stratégique et décisionnel, ainsi que d'une large

base, constituée d'un grand nombre d'employées, aux fonctions exécutives des décisions venant d'en haut.

Ce modèle centralisateur, aux décisions de type "top-down", descendantes en provenance du sommet, implique la mise en place d'un management hiérarchique souvent rigide et cloisonné.

Caractéristiques du modèle pyramidal

- La structure en râteau : le fait d'avoir un certain nombre de collaboratrices rangées sous l'autorité hiérarchique d'un manager.
- La distribution déléguée de l'autorité : à chaque étage de la pyramide, chaque manager détient une autorité sur la manager de la strate inférieure. Ainsi le pouvoir de décision est décentralisé, chaque manager se retrouve avec l'autorité pour organiser et coordonner le travail au sein de son périmètre de responsabilité.
- La culture de la loyauté : chaque manager est responsable de la performance de ses subordonnées qui acceptent ses exigences et se soumettent à son contrôle.

LA SOCIOCRATIE

Origines

Le mot sociocratie³ vient du latin "socios", societas (société) et du grec "krátos" (autorité). C'est, tel que pensé par l'adjonction de ces deux racines de mots, le gouvernement par une société, par des personnes liées par un ensemble de relations significatives, qui interagissent de manière coopérative en partageant des normes, des comportements et une culture commune.

3. Le mot « sociocratie » a été créé par Auguste Comte et désigne "la forme de gouvernement où le pouvoir appartient à la Société considérée comme un tout organique" (d'après André Lalande, Vocabulaire technique et critique de philosophie, éd. PUF, 2010).

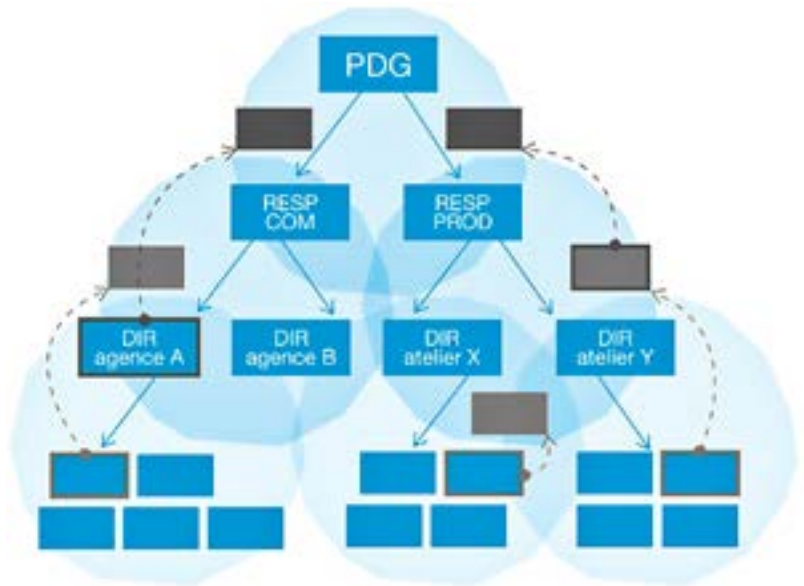
La sociocratie est un mode de gouvernance créé par Gérard Endenburg⁴ dans les années 1970, reposant sur le souhait de développer un système de management humain. Le postulat de départ est de considérer l'organisation comme un système vivant capable de s'auto-organiser.

Ce modèle a été conçu en partie de manière biomimétique et en s'appuyant sur une pensée systémique. En effet, Gérard Endenburg l'a élaboré à partir de plusieurs inspirations que sont :

- la cybernétique et ses théories des systèmes, ainsi que le principe de rétroaction, transposées aux problématiques de faire-ensemble dans la société,
- la compréhension des mécanismes d'auto-organisation des organismes vivants⁵ appliqués à l'organisation humaine. Cela repose entre autres sur le non contrôle des éléments les uns sur les autres, l'autonomie et la liberté d'action, la recherche d'un équilibre de survie s'appuyant sur une source d'énergie extérieure et une dynamique d'évaluation et d'adaptation permanente au contexte externe.

Deux éléments de son éducation ont influé sa pensée :

- Il a été élève pendant 5 ans de l'école fondée par son compatriote contemporain Kees Boeke. Créée en 1940, ses pratiques pédagogiques innovantes étaient inspirées des théories de Maria Montessori⁶ et la prise de décision par consensus en était la règle. À cet endroit, aucune action ne pouvait être engagée sans l'obtention d'une solution soutenable par tous-tes.
- Il a été élevé dans une famille appartenant à la Société religieuse des Amis (quakers). Une société construite sur un certain



Le modèle de la sociocratie

nombre de valeurs telles que la simplicité, l'égalitarisme, le pacifisme, qui se traduisent communautairement dans le droit à la spiritualité individuelle, une posture non-violente, des assemblées en cercle dans lesquelles les prises de décisions sont effectuées selon le "sentiment de l'assemblée" à travers une écoute et considération des pensées divergentes.

La sociocratie a donc pour objectif de développer la co-responsabilisation des actrices et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation.

Vous trouverez dans ce livre la description de pratiques inspirées très fortement de la sociocratie, comme la pratique du cercle (chapitre 2), la décision par consentement et l'élection sans candidat (chapitre 3).

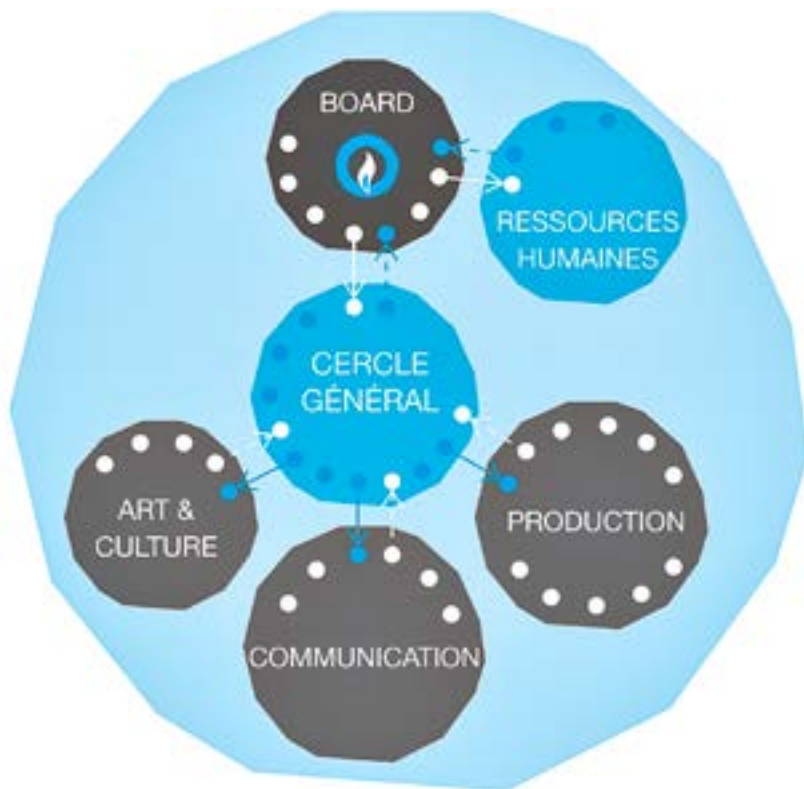
Pour une présentation plus approfondie de la sociocratie :

- <https://www.sociocracyforall.org/fr>
- <https://www.sociocratie-france.fr/>

4. Gerard Endenburg est un ingénieur hollandais en électrotechnique qui prend en 1968 la direction de l'entreprise familiale Endenburg Elektrotechniek en remplacement de son père. En 1970, atterré par les conflits permanents au sein du comité d'entreprise, il décide de stopper le développement économique de l'entreprise pour se consacrer à l'amélioration de son organisation (source Wikipedia).

5. D'après les travaux de Ilya Prigogine, prix Nobel de chimie en 1977.

6. Maria Montessori a créé en 1907 la méthode pédagogique éponyme qui repose sur une approche sensorielle et kinesthésique de l'enfant.



Le modèle de l'holacratie

L'HOLACRACY

Origines

L'Holacracy est un système organisationnel né en 2007 aux États-Unis et inventé par Brian Robertson, à partir des expérimentations réalisées dès 2001 au sein de son entreprise de logiciel, du nom de Ternary Software.

Le mot *holacracy*⁷ est un mot inventé, issu de la contraction du mot grecque *holon*, qui désigne à la fois un tout et la partie d'un tout, et *cracy* (cratie en français) qui signifie pouvoir. L'holacracy pourrait donc signifier le pouvoir de chacun à travers tous, ou le pouvoir de l'holarchie.

Brian Robertson a conçu ce modèle à la croisée de plusieurs référentiels. La théorie

intégrale portée par Ken Wilber est pour lui une première source d'inspiration. Les études intégrales se sont fortement appuyées sur les diverses théories du développement allant de celui des individus, aux cultures, nations, écosystèmes, jusqu'au cosmos. Par l'intermédiaire de ces études, Brian Robertson a découvert la vision holarchique, définie par Arthur Koestler, qui s'inspire de l'observation de l'organisation du vivant, telle la chaîne fractale⁸ qui permet d'aller de la cellule vers les organismes plus complexes. Pour ce dernier, une holarchie est une structure complexe dans laquelle chaque sous-système est conjointement autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère⁹, ce principe se répétant échelon après échelon. La reproduction de cette structuration intelligente du vivant au niveau des organisations humaines serait garante, pour Arthur Koestler, d'un fonctionnement plus sain, efficace et moins périlleux pour l'humanité.

Ainsi, Brian Robertson s'empare de cette vision en concevant un principe de structuration organisationnelle s'appuyant sur des petites équipes projets autonomes, souveraines, dirigées opérationnellement vers un but clair et, en même temps, dépendantes et tributaires de la raison d'être et de la vision stratégique globale de la structure dans laquelle elles s'insèrent.

La sociocratie est sa seconde source d'inspiration majeure.

Enfin, Brian Robertson se réapproprie et transpose à la gouvernance, dans son modèle, les principes phares des méthodes

7. Le terme *holon*, duquel descend aussi le terme *holarchie*, est un mot introduit en 1967 par Arthur Koestler dans son livre *Le Cheval dans la locomotive : le paradoxe humain*.

8. Une fractale est un objet « infiniment morcelé » tel qu'en zoomant dessus, quel qu'en soit le niveau, on peut retrouver la même figure.

9. Arthur Koestler, *The Ghost in the Machine*, éd. Penguin Group, 1967.

dites "agiles"¹⁰ issues du monde de l'ingénierie logicielle et le concept de "*lean management*"¹¹ issu du monde de la gestion de la production. La recherche de flexibilité, les principes itératifs et les processus adaptatifs deviennent des axes majeurs et structurants de la méthode holacratique.

Pour découvrir plus en profondeur l'holacracy :

L'institut IGI (<https://igipartners.com>) et <https://managementconstitutionnel.com/>

L'EXPÉRIENCE ATTRIBUT-SIENNE

L'Université du Nous est née d'une expérience de faire-ensemble préalable qui s'est déroulée sur l'île de la Réunion pendant quatre ans. Le collectif citoyen "*l'Attribut*"¹², auto-désigné comme "*chercheur en vie meilleure*", a expérimenté une gouvernance s'inspirant de la sociocratie. Il s'est créé à partir d'un cercle de membres fondateurs initiaux, donc sans avoir besoin de se calquer sur une structure pyramidale de départ. Le postulat était de vivre une expérience collective, sans chef, avec des prises de décision au consentement.

L'expérience devint concrète quand le cercle "souche" de départ, arrivant à une taille trop conséquente pour continuer d'être efficace, s'est subdivisé en sous-cercles et que chacun des cercles a élu des

liens remontants pour créer un cercle de pilotage dit Keur¹³.

Cette organisation "en pétale" fut jugée intéressante conceptuellement dans une vision systémique fractale, chaque cercle pouvant générer des sous-cercles reliés de la même manière par des liens descendants et remontants.

Pour l'histoire, c'est le sous-cercle ayant pour mission de former et d'acculturer les nouvelles arrivantes dans le système qui est devenu l'Université du Nous.

10. Les pratiques agiles s'appuient sur des équipes auto-organisées, pluridisciplinaires, qui travaillent de manière collaborative. Elles mettent en avant des méthodes centrées sur l'humain et la communication. Elles invitent à une attitude de flexibilité face au changement. Une planification adaptative, un développement évolutif et une amélioration continue sont constitutifs de cette approche.

11. Lean en anglais signifie « maigre », « dégraissé ». Le lean management est né au Japon à travers le système de production de la marque automobile Toyota. C'est une méthode de gestion de la production qui s'appuie sur l'amélioration continue et vise à l'élimination des gaspillages afin d'optimiser la performance de productivité, qualité, délais et coûts, en vue d'améliorer la valeur globale du produit pour le client.

12. L'Attribut a existé de 2007 à 2012. Ses membres regroupés en collectif ont essayé de vivre une forme de résilience sociétale par l'usage de monnaies alternatives, d'un projet de marché vivrier en circuits courts, d'un marché super (au lieu d'un supermarché) de distribution courte, de la création d'un lieu de ressources parents-enfants, d'actions artistiques et culturelles, de formations, et par l'intégration des enfants (de 7 à 15 ans) dans la dynamique sociocratique.

13. Keur vient de « Ker », le cœur en Réunionnais.

Laurent Burget est actif dans le milieu de la transition socio écologique depuis 25 ans. Il est l'auteur des premiers Eco guide des stations de montagne et du premiers bilan carbone d'une station de montagne, avec l'association Mountain Riders dans les années 2007-2010, il est à l'origine de la création du Label "Flocon Vert". Il dirige cette association pendant 5 ans et y développe une gouvernance partagée. En 2016 il rejoint l'Université du Nous et se forme au coaching, la facilitation graphique, et à l'accompagnement de groupes. Laurent accompagne depuis avec l'Université du Nous des groupes et organisations de l'économie sociale et solidaire qui souhaitent s'engager dans des voies de transformation de leur faire ensemble, vers l'inclusivité et le progrès humain.



PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS

LAURENT BURGET



L'équipe de l'UdN

Depuis 2010, l'Université du Nous explore le "faire-ensemble", animée par une profonde envie et espoir, de transition de société.

Organisation citoyenne, elle se définit comme un laboratoire de recherche, d'expérimentation, de création et de partage de communs. Elle questionne, teste, malaxe tout ce qui tourne autour de l'intelligence collective, des formes de gouvernances "partagées" et l'exercice du pouvoir en relation d'équi-

valence. Elle interroge de plus les effets du genre, de la classe ou encore du rapport à l'argent. Elle propose depuis son origine des séminaires expérientiels et une pédagogie dite "sensible" à destination des individus, en mettant au cœur de son approche l'importance du travail autour de la posture individuelle et collective de coopération.

En parallèle, elle accompagne des collectifs, des équipes souhaitant revisiter leur faire ensemble et le faire évoluer vers un fonctionnement plus organique, respon-



Gouvernance partagée
Intelligence collective
& Coopération



sabilisant et respectueux du vivant. Ces organisations sont très diversifiées, des associations locales à des ONG de grande taille, en passant par des entreprises de l'économie sociale et solidaire, des collectivités, des fédérations, des tiers lieux, ou encore des services d'entreprises nationales de grands groupes.

Elle est reconnue aujourd'hui comme une actrice historique de "la transition", experte sur les questions de "gouvernance partagée". Son impact est significatif, avec environ 1000 personnes qui ont vécu ses séminaires expérientiels, 50 000 inscrites sur les deux MOOC Gouvernance partagée (en collaboration avec le Mouvement Colibris), 1000 personnes ayant suivi une formation en ligne et plus de 500 structures accompagnées entre l'Hexagone, la Belgique, l'Angleterre, le Canada et l'île de la Réunion.

UN MODÈLE COOPÉRATIF EN ÉVOLUTION

D'Association loi 1901

L'exploration et le laboratoire de faire ensemble se confronte rapidement au contexte juridique et administratif. De 2001 à 2022, l'Université du Nous est une association loi 1901 à but non lucratif. Ce format juridique est adapté car il vise à mettre en commun, d'une façon permanente, les connaissances ou les activités de plusieurs personnes dans un but non lucratif. Les séminaires et les productions de l'Université du Nous sont vues comme des biens communs de connaissance et sont à ce titre proposés en "participation consciente". L'association n'arrivera par contre jamais à obtenir de rescrit fiscal, permettant de valoriser administrativement les participations financières à l'association comme des dons défiscalisables. Les séminaires expérientiels (Ateliers du Nous) étant classifiés comme séminaires de formation par l'administration et étant par la même soumis à TVA.

En parallèle de ces séminaires et Ateliers du Nous, l'UdN est sollicitée de manière croissante par des organisations qui souhaitent un accompagnement spécifique sur les questions de gouvernances partagées et de faire ensemble. Le "contrat de conscience" est développé avec toujours cette détermination forte de créer des liens de confiance puissants entre organisations de la transition et de contractualiser depuis cet endroit dans une logique servicielle. Entre 2011 et 2015, c'est le modèle de contrat que nous proposons mais ce modèle se heurte aux habitudes et aux cadres administratifs des offres, devis dans la logiques client-fournisseur, et c'est par résignation que l'UdN proposera des devis plus classiques.

En passant par une coopérative loi 47

En 2015, les demandes d'accompagnement sont telles, qu'elles invitent les membres de l'UdN à créer une coopérative, la coopérative Hum! naît en 2015.

Cela permet de bien clarifier la dimension d'accompagnement à but lucratif, soumis à TVA, proposée par Hum auprès des organisations, tandis que l'Université du Nous tient le projet d'éducation à la coopération proposé aux individus.

Pour arriver à une SCIC SAS

En 2022, suite à une année de réflexion interne et d'accompagnement par un cabinet d'avocats, l'UdN et Hum! fusionnent au sein de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) Université du Nous. Ce statut juridique permet d'expérimenter une gouvernance unifiée tout en ouvrant la participation à des sociétaires. En 2023, l'UdN lance un appel à participation et consolide son modèle de SCIC avec 120 sociétaires qui participent au capital économique et à la vie interne. La possibilité de créer un fond de dotation vient enfin répondre aux aspirations profondes de l'UdN, avec un modèle basé sur le don.

Et un fond de dotation Université du Nous

Le Fond de dotation "Fond'action UdN" est créé en 2023 et il permet depuis de proposer à un public large des conférences, des vidéos ou des parcours d'apprentissages accessibles. Un parcours est proposé depuis 2026 sur les conflits et les dynamiques relationnelles et intergénérationnelles dans les organisations.

Ces vidéos (accessibles en licence Creative Commons) et ce parcours permettent à tout un chacun d'accompagner sa réflexion et questionnement sur ces sujets. L'intention générale est de contribuer à l'émergence et à la durabilité des organisations de l'économie sociale et solidaire, en agissant sur les champs du changement de posture individuelle et collective, des gouvernances partagées et de la gestion de conflits.

Aujourd'hui, en 2026, l'Université du Nous c'est 15 membres actif-ves répartis en France Métropolitaine et en Belgique qui continuent de faire laboratoire entre elleux notamment sur les questions liées aux discriminations de genre, de santé mentale, de racisme ou de validisme. C'est 12 compagnon-nes qui accompagnent environ 100 organisations par an. C'est un fond de dotation qui produit des conférences interactives et des vidéos pédagogiques sur le faire ensemble accessibles à toutes. C'est une université qui plonge dans l'expérience concrète de la coopération avec ses limites et ses difficultés et ses joies et espoirs pour notre humanité.

QUI CONSTITUE L'UNIVERSITÉ DU NOUS ?

Qui sommes-nous ? D'où parlons-nous, à partir de quelle position sociale ? Quels sont nos privilèges invisibles, nos croyances, nos impensés ? Pour rendre visible notre position, nous souhaitons nous situer socialement car, comme le dit Juliette Rousseau, militante féministe, écologiste et autrice, les privilèges sont *"des avantages, bénéfices, droits ou faveurs qui me sont conférés non pas en vertu de quelque chose que j'aurais fait mais de mon identité sociale : mon genre, mon âge, ma couleur de peau, la re-*

ligion que je pratique ou le fait que je n'en pratique pas, mon orientation sexuelle etc. Autrement dit, ils me sont conférés sans que j'aie eu à faire quoi que ce soit pour les obtenir, je n'ai eu qu'à être socialement."

Ainsi les membres de l'Université du Nous (UdN) proviennent initialement de la classe sociale moyenne, aisée. Nous sommes issues de professions "cadres et professions intellectuelles supérieures", niveau d'étude supérieur à "bac +3" pour la plupart.

Nous sommes en majorité "blanches de peau", cis-genres, majoritairement hommes au début, tendant vers une parité femme-homme actuellement. La coloration politique est clairement marquée à gauche.

LE CODE SOURCE DE L'UNIVERSITÉ DU NOUS

Dès son départ, l'Université du Nous s'est développée autour d'un corpus de croyances consensuellement admises au sein de ses membres. Ces points d'appuis que nous nommons en interne le *code source* constituent le socle identitaire, l'ADN philosophique de l'organisation. Lors de leurs interventions, les membres sont mobilisés par ces principes et leurs propos en sont bien souvent inspirés. En voici les principales grandes lignes :

- La transformation personnelle et transformation sociétale
- Le modèle du vivant
- L'arbre qui tombe fait plus de bruit que la forêt qui pousse
- La stratégie du colibri
- Humanité/humour/humilité
- Personne n'a raison, chacun a son point de vue
- Le chemin est aussi important que le résultat
- Le déboîté : le changement de regard créatif
- Cœur, corps, esprit : la pédagogie sensible
- la phénoménologie gestaltiste

TRANSFORMATION PERSONNELLE ET TRANSFORMATION SOCIÉTALE [TPTS]

Nous adhérons en premier lieu à l'idée qu'il n'y a pas de transformation collective sans transformation personnelle, ni de transformation personnelle sans transformation collective, cela sans donner la priorité à l'une sur l'autre.

En effet, nous pensons que la seule chose concrète que nous pouvons changer, sur laquelle nous avons une réelle capacité d'action et de transformation, ici et maintenant, c'est nous-mêmes. Point de départ de toute évolution structurelle et sociétale, notre posture personnelle, définie comme la manière d'être avec l'autre et avec soi-même, impacte notre environnement et modifie nos interactions. L'autre va se trouver "touché" par notre évolution et, dans la majorité des cas, être amené, en écho, à se transformer lui aussi.

Notre transformation individuelle réside en grande partie dans notre capacité à (re) prendre la pleine responsabilité de nos actes, de nos choix, de nos émotions et plus globalement de notre vie, dans la conscience de nos envies et limites dans la relation à l'autre.

Selon un angle différent, si nous considérons chaque individu comme le reflet d'une partie de nous, l'autre est un maillon essentiel pour nous permettre de nous transformer.

Le groupe est ainsi un miroir multi-facettes qui nous permet de nous observer de façon plus large, de percevoir nos forces, nos vulnérabilités, notre grandeur autant que notre petitesse. En cela, le collectif nous offre un nouveau regard sur nous-mêmes et une voie de prise de conscience et de transformation individuelle. Authenticité, transparence, autonomie, responsabilisation et confiance sont des piliers nécessaires à la mise en place d'un cadre collectif vertueux favorable à l'épanouissement de la personne. A contrario, un collectif qui ne prendrait pas ce soin relationnel aurait potentiellement un impact néfaste et délétère sur les individus qui le composent.

En parallèle de cette transformation personnelle, comme dit précédemment, il est tout autant essentiel que les efforts au niveau sociétal soient menés en profondeur. Pour changer de paradigme, il convient de revisiter nos modes culturels, encore trop souvent discriminants, manipulateurs et oppressants, dans des rapports dominants/dominés. À cet endroit, il y a tant à faire. Et nous savons bien qu'une personne seule ne peut se battre contre l'inertie du système et ses effets "rouleau compresseur", limitant considérablement l'action individuelle... Nous avons besoin d'une mobilisation collective pour bouger les lignes et faire évoluer la société vers un fonctionnement plus équitable, inclusif et respectueux de la diversité.

LE MODÈLE DU VIVANT

Nous sommes convaincus que le vivant est par essence intelligent et, à ce titre, il est intéressant de nous en inspirer. S'inspirer du vivant et des solutions inventées par la nature est le principe du biomimétisme.

À observer, analyser et comprendre le vivant, nous en avons retenu quelques fondamentaux pour élaborer des modèles de gouvernance que nous avons expérimentés. Notre démarche est biomimétique. Il en ressort que, à partir d'une taille de groupe critique (souvent au-delà de 10 personnes), les individus initialement réunis vont se dispatcher en plusieurs petites unités, à l'image des divisions du monde cellulaire. Chaque unité, que nous appelons "cercle", se trouve dans une relation d'interdépendance avec les autres cercles. Ceux-ci sont reliés par des messagers, des liens qui font circuler des informations et transmettent des besoins. Ainsi, nous pouvons apparenter le fonctionnement d'une organisation à celui d'un grand corps, dont les différentes composantes en sont les organes. Dans une telle structure, chaque personne et chaque cercle agissent au service de l'ensemble et plus spécifiquement de la raison d'être de

La légende du colibri

La légende raconte qu'un jour, au fond de la forêt amazonienne, un incendie s'est déclaré.

Les animaux de la forêt étaient tétanisés par le spectacle, incapables de faire quoi que ce soit devant ce feu qui ravageait leur habitat.

Seul le colibri, prenant quelques gouttes d'eau de la rivière dans son petit bec, s'envolait ensuite pour les verser sur les flammes.

Il multipliait ainsi les allers retours autant qu'il le pouvait.

Les autres animaux assistant à la scène, au départ muets, se sont mis à se moquer de lui :

"Tu n'es pas ridicule ?! Tu crois qu'avec ces quelques gouttes d'eau tu vas éteindre le feu ?! "

Le colibri, continuant sa manœuvre, leur a répondu : "Je fais ma part".

(Légende amérindienne vulgarisée par Pierre Rabhi, fondateur de l'association Colibris.)

l'organisation, équivalente de la mission globale de celle-ci.

Aussi, tel que l'ont démontré Lynn Margulis ou Pablo Servigne et contrairement à la pensée capitaliste compétitive qui a présenté le vivant comme un grand champ de bataille soumis à la loi du plus fort, une grande partie de notre monde s'est développée sur un mode coopératif. Notre conviction est que la coopération est un état de pensée et de relation fondamental à l'émergence d'une société résiliente et durable. Elle est au cœur de la manière dont nous concevons les interactions, au sein des organisations ou entre elles.

"L'ARBRE QUI TOMBE FAIT PLUS DE BRUIT QUE LA FORÊT QUI POUSSE"

Ce proverbe a pour intention d'opposer deux forces, l'une bruyante et l'autre silencieuse, l'une rapide et l'autre plus lente. Il nous rappelle toutes les initiatives qui

émergent, partout et à chaque instant, positives, créatives, au service d'un monde plus écologique et solidaire, face au ramdam des médias focalisant trop souvent sur les dysfonctionnements et drames de notre société.

Faire l'effort de concentrer son attention sur "la forêt qui pousse", c'est prendre le temps de s'arrêter un instant et de s'ouvrir à une vision plus globale, enthousiasmante et porteuse d'espoir sur ce qui est en mouvement actuellement.

POUR UNE STRATÉGIE DU COLIBRI.. ÉCO-FÉMINISTE !

Nous avons adhéré à cette vision, dans une conscience collective que "notre maison, la planète, brûle" et qu'il est urgent d'agir face à l'incendie. Nous avons vécu le choc de la prise de conscience que nous étions dans un système écocide en phase d'effondrement, avec la potentielle léthargie, inhérente à cet état de fait. Selon nous, "faire sa part" représente une façon de sortir de l'agitation, de la peur qui fait fuir ou de l'impuissance qui fige, pour entrer dans l'action. C'est s'engager sur le chemin, sans se sentir écrasé par le poids du résultat. C'est agir dans l'espoir que cela puisse donner à l'autre l'élan de faire de même. C'est croire que le changement induit soit de nature à agir en profondeur à un niveau structurel et systémique. C'est croire en une vision bottom up, une façon de faire bouger les institutions par ceux qui viennent d'en bas, par le peuple, opposée à une vision top down qui penserait que le salut ne peut venir que des personnes situées en haut de la pyramide sociale.

Cette vision connaît aujourd'hui des critiques car elle ne prend pas en compte les rapports de domination et peut faire porter la responsabilité de l'échec de la transformation du système sur des individus qui n'ont ni les clefs et ni le pouvoir d'agir en profondeur. Les personnes porteuses d'une vision plus ra-

dicale disent aussi qu'il n'est plus temps de "jouer " au colibri, face à la gravité de la situation.

Dix ans plus tard, l'Université du Nous continue malgré tout de soutenir la stratégie du colibri en se rapprochant notamment de la pensée éco-féministe. Elle souhaite travailler activement sur les enjeux systémiques de domination et d'oppression dans les groupes, en revisitant les biais issus d'une pensée patriarcale. Car si chaque personne peut faire sa part pour éteindre l'incendie, force est de constater que tout le monde n'est pas menacé de la même manière, n'a pas la même responsabilité dans cet incendie ni accès aux mêmes moyens pour lutter.

"HUM HUM HUM"

En référence à l'interjection utilisée par quelqu'un qui se racle la gorge, « Hum » évoque les trois valeurs qui nous sont chères : humanité, humilité, humour.

Nous traduisons cet état d'esprit que nous cherchons à incarner avec cette phrase : *"ce que nous faisons est important, mais ce n'est pas sérieux."*

Un râclage de gorge « Hum hum hum » pour nous rappeler de ne pas trop se prendre au sérieux et garder de la légèreté, conserver de l'humour et maintenir de la distance vis-à-vis de ce que nous faisons et disons.

"PERSONNE N'A RAISON, CHACUN A SON POINT DE VUE"

Il s'agit d'un concept fondamental au cœur d'une modalité de communication interpersonnelle qui prend en compte et respecte la diversité humaine.

Cette phrase éclaire le fait que chacun voit le monde depuis l'endroit où il est. Chacun tient donc un bout de la vision

globale. En conscience de cela, c'est une invitation à ne pas lutter pour convaincre ou convertir, à laisser de côté la conviction de détenir "la" vérité. Cette phrase ouvre à l'opportunité de mieux comprendre en écoutant, à rejoindre l'autre sur sa colline pour partager avec lui son point de vue spécifique.

Et c'est aussi affirmer son avis afin d'éclairer le groupe d'un regard singulier, ajouter une facette au prisme, participer à rendre le collectif un peu plus conscient. Nous considérons que la somme cumulée des points de vue des individus sur un sujet est plus sage que le seul point de vue de l'un d'entre eux.

LE CHEMIN EST AUSSI IMPORTANT QUE LE RÉSULTAT

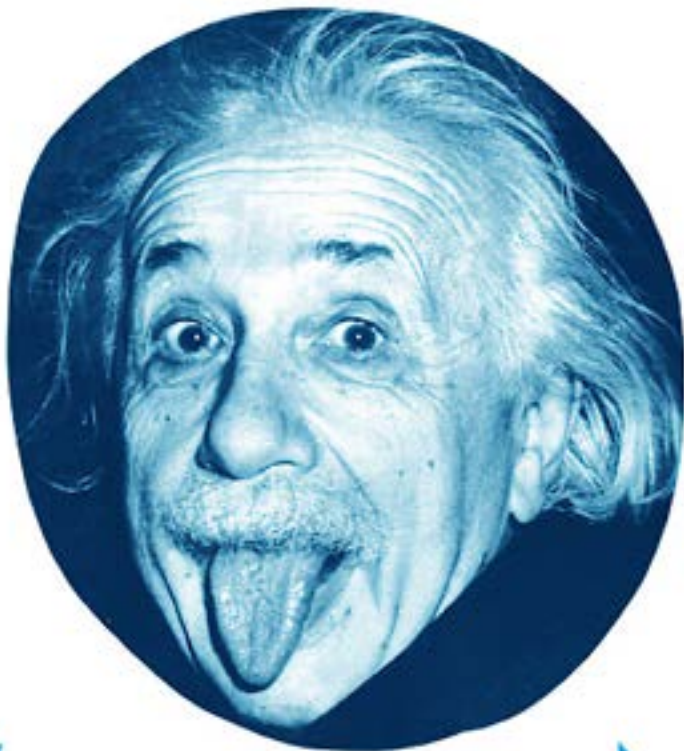
Nous sommes convaincus que le processus employé et l'expérience vécue ont autant d'importance que l'objectif qui est fixé. En prenant soin du chemin, de la façon de faire, nous gagnons en qualité et même en performance quant à l'atteinte du résultat : l'adhésion, l'implication et la gratification individuelle et collective sont aussi des indicateurs importants de réussite d'un collectif.

Notre pensée se situe hors de la logique productiviste qui focalise et priorise l'atteinte du résultat, bien souvent au mépris du chemin emprunté. Les méthodes issues de cette approche peuvent générer une grande violence systémique et des conséquences humaines et organisationnelles dramatiques.

LE DÉBOITÉ : LE CHANGEMENT DE REGARD CRÉATIF

"Les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne peuvent être résolus par les mêmes niveaux de pensée que ceux qui les ont générés."

Cette phrase, attribuée à Albert Einstein, résonne collectivement à l'Université du Nous,



CŒUR, CORPS, ESPRIT : LA PÉDAGOGIE SENSIBLE

La rencontre profonde à soi, à l'autre, est amplifiée par une approche holistique de l'être humain, par la prise en compte de toutes ses sphères, corporelle, émotionnelle, mentale, spirituelle. Selon nous, la reconnaissance et la réhabilitation de tous ces champs favorisent une posture de coopération.

Dans nos séminaires ou nos accompagnements, la transmission de notre vision du faire-ensemble passe autant par le corps et le cœur que par le mental. Nos choix didactiques s'appuient ainsi sur des approches de transmissions multimodales.

[Retour au sommaire](#)

«
Les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne peuvent être résolus par les mêmes niveaux de pensées qui les ont générés.
»

Logo of the University of Bourgogne

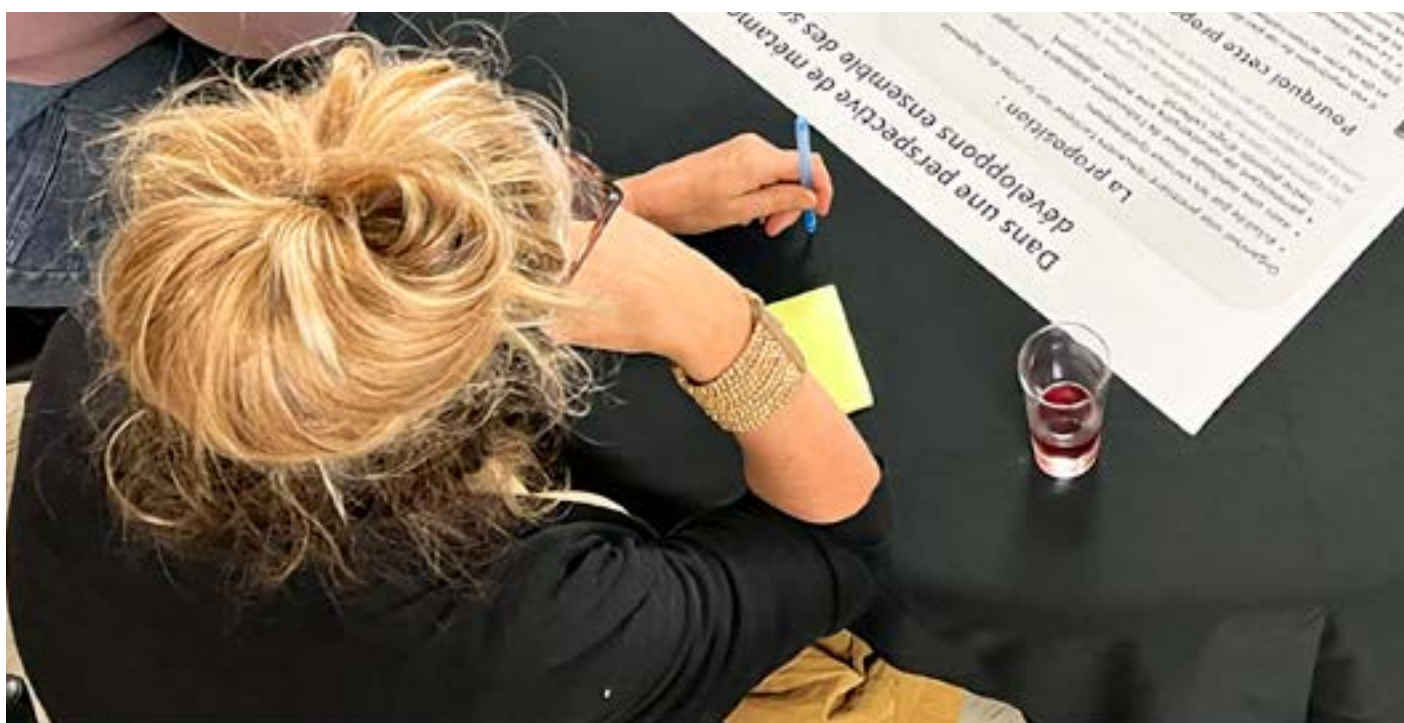
de par la proportion élevée de profils créatifs que nous sommes, sans cesse à chercher à réinventer l'art et la manière d'agir.

Pour changer véritablement les choses et éviter de retomber dans des écueils relationnels et organisationnels bien connus, il est nécessaire de changer de "programme", voire de paradigme. Agir autrement, remettre en cause nos habitudes, questionner nos réflexes issus de nos conditionnements et héritages culturels et éducatifs, sont autant de façons de faire autrement.

Cette pensée invite donc à la créativité, à l'utilisation de processus d'intelligence collective, à "dé-boiter" notre cerveau pour trouver des alternatives à ce qui se fait déjà.



2. TÉMOIGNAGES ET EXPÉRIENCES



[Retour au sommaire](#)

Dorothée ROCH est cofondatrice & directrice de BECOMTECH jusqu'en 2026. Elle vient de passer le relais à Lisa Fouilleul, nouvelle directrice de l'association. BECOMTECH est la première association nationale pour les filles et les femmes de 14 à 25 ans œuvrant pour la mixité dans l'univers de la Tech. Avant BECOMTECH, elle a travaillé au profit du chantier d'insertion la Friperie Solidaire d'Emmaüs et pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion (Club FACE Seine-Saint-Denis). Après l'accompagnement des adultes en grande précarité, elle s'engage auprès des adolescentes afin qu'elles puissent se construire un avenir ambitieux.



BECOMTECH : L'ÉMANCIPATION DES FILLES DANS LE NUMÉRIQUE PAR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

ENTRETIEN AVEC DOROTHÉE ROCH, CO-FONDATRICE DE BECOMTECH

Pourriez-vous nous présenter BECOMTECH et ses missions principales ?

BECOMTECH est une association de droit 1901 d'intérêt général qui œuvre en faveur de l'égalité des chances et de la mixité dans les secteurs du numérique et des technologies. Nos programmes s'adressent prioritairement aux adolescentes, dès l'âge de 14 ans, et les accompagnent jusqu'à leur entrée dans la vie professionnelle. Nous nous efforçons d'être aussi inclusifs que possible, avec des actions ciblées sur les quartiers prioritaires et en milieu rural. Tous nos programmes sont gratuits et sans condition préalable.

Comment l'association est-elle structurée et financée ?

Nous comptons aujourd'hui 25 salariés permanents répartis en Île-de-France, dans les Pays de la Loire, en Auvergne-Rhône-Alpes et en région PACA. Durant l'été, l'équipe monte à près de 50 personnes pour encadrer nos programmes intensifs. Concernant le financement, nous ne générons pas de revenus propres (pas de frais d'inscription ni de cotisations). Nous sommes soutenus par des acteurs publics (ministères, collectivités locales), par des fondations d'entreprises ou familiales et par des entreprises qui nous versent leur taxe d'apprentissage. Nous

travaillons d'ailleurs en lien étroit avec l'Éducation nationale et les référents égalité des académies.

Quels sont vos principaux leviers d'action auprès des filles ?

Notre premier contact se fait souvent par une sensibilisation en classe de troisième ou de seconde sur la mixité professionnelle. Suite à cela, nous proposons le programme *Jump in Tech*, un parcours d'été intensif de quatre semaines en présentiel ou de deux semaines en distanciel. Pour celles qui sont déjà dans l'enseignement supérieur en informatique, nous avons le programme *Together in Tech*.

L'un des piliers de Becomtech est notre communauté de plus de 800 ambassadrices. Ce sont d'anciennes participantes de *Jump in Tech* qui deviennent bénévoles pour partager leurs compétences techniques et aider les plus jeunes à découvrir les métiers du numérique.

Pourquoi avoir choisi d'évoluer vers une "gouvernance partagée" ?

Ce choix est né de la vision même de l'association : soutenir l'émergence du pouvoir d'agir des ambassadrices. Nous voulions que l'association soit leur "terrain de jeu" pour exercer ce pouvoir. En 2020, soit trois ans après la création, nous avons entamé cette transformation pour

passer d'une simple contribution à un véritable pouvoir de décision.

Nous avons d'abord travaillé sur l'organisation salariale pendant un an et demi avant d'élargir à la gouvernance associative. Nous avons été accompagnés par l'Université du Nous pour réaliser un diagnostic et former l'équipe.

Comment l'Université du Nous vous-a-t-elle accompagnées ?

L'accompagnement de l'Université du Nous (UDN) a été déterminant dans la transition de Becomtech vers la gouvernance partagée, un processus qui a débuté vers la fin de l'année 2020. Cet accompagnement s'est structuré autour de plusieurs axes clés :

- **Réalisation d'un diagnostic initial** : L'Université du Nous a d'abord effectué un état des lieux approfondi de l'organisation, analysant ses fonctions, sa culture et la répartition des rôles tels qu'ils existaient à l'origine.
- **Structuration de la démarche** : Sous l'impulsion de cet accompagnement, Becomtech a choisi de diviser le chantier en deux étapes : travailler d'abord sur l'organisation des salariés (les équipes permanentes) avant d'étendre la réflexion à la gouvernance associative incluant les ambassadrices.
- **Conception d'un nouveau modèle** : Il a fallu environ un an et demi pour élaborer et mettre en place le nouveau modèle de gouvernance. Ce processus a inclus des phases de formation et d'acculturation pour permettre aux équipes de s'approprier des outils comme l'organisation en cercles ou la prise de décision par consentement
- **Coaching individuel de la direction** : L'une des recommandations systématique de l'UDN est le suivi d'un coaching individuel pour le ou les dirigeants. Ce travail personnel m'a aidée à questionner mon propre pouvoir et à identifier les domaines où je n'avais plus besoin d'intervenir, afin



BECOMTECH. Sacha Héron. Fête des ambassadrices.

de me concentrer sur la vision stratégique globale.

En résumé, l'Université du Nous a apporté l'expertise méthodologique nécessaire pour transformer une organisation pyramidale classique en un système où le pouvoir est réparti de manière explicite et documentée.

Concrètement, comment cela se traduit-il dans votre fonctionnement quotidien ?

Nous avons adopté une organisation en cercles, inspirée de l'Holocratie. Nous utilisons des outils comme *GlassFrog* (voir encadré page suivante) pour visualiser les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi qu'une Charte et un cadre de sécurité. Certaines



BECOMTECH. Sacha Héron. JUPINTECH 2025.



BECOMTECH. Sacha Héro. TOGETHER IN TECH BOOTCAMP 2025

décisions se prennent par consentement et nous organisons si besoin des élections sans candidats. L'idée est de sortir de l'implicite : chaque employé sait exactement quel est son rôle et où se situe son périmètre de décision autonome ou collective.

Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de cette transition ?

Le début a été assez abstrait et intellectuel, ce qui a pu essouffler certains collaborateurs avant la mise en œuvre concrète. C'est un système qui demande beaucoup de temps, d'énergie et de moyens financiers. De plus, comme nous accueillons constamment de nouvelles personnes, c'est un recommencement perpétuel pour les acculturer à ce fonctionnement atypique.

Un point de friction majeur réside dans la tension entre la gouvernance partagée et le droit du travail français, qui est conçu de manière pyramidale. Par exemple, la notion de hiérarchie traditionnelle valide les chaînes de décision, alors que chez nous, l'autorité est répartie. Cela pose aussi des questions sur la rémunération, souvent liée au statut hiérarchique dans les conventions collectives.

Quel impact observez-vous sur les jeunes ambassadrices et leur avenir professionnel ?

Bien que les plus âgées entrent tout juste sur le marché du travail, une étude d'impact social, menée par l'Agence Phare, une organisation spécialisée, a montré que nos méthodes de pé-



BECOMTECH. Sacha Héron. JUPINTECH 2025.

dagogie active et de gouvernance développent leur leadership collectif.

L'étude d'impact visait à mesurer l'impact social des programmes de Becomtech sur ses jeunes bénéficiaires. Elle a mis en lumière plusieurs points clés concernant l'évolution des ambasadrices :

- **Le leadership collectif** : L'étude a mesuré que les modes de pédagogie active, participative et inclusive de l'association permettent aux filles de développer et d'exercer un leadership collectif au sein d'un groupe.
- **Le développement du pouvoir d'agir** : Elle a démontré que le fait d'expérimenter le "pouvoir d'agir" dans un environnement sécurisé comme celui de Becomtech encourage ces jeunes femmes à s'impliquer davantage dans d'autres domaines de la vie citoyenne, comme les conseils de jeunes de leur ville ou dans la poursuite de leurs études.
- **L'acquisition de compétences professionnelles** : Sur le plan de l'avenir professionnel, l'étude souligne que les participantes développent des profils très appréciés par les employeurs, caractérisés par un esprit d'entreprise, une forte capacité d'adaptation et un sentiment de légitimité pour agir dans des environnements qu'elles ne connaissent pas encore.

Bien que les bénéficiaires les plus âgées commencent seulement à entrer sur le marché du travail, l'étude de l'Agence Phare confirme que ces méthodes renforcent leur engagement et leur sentiment d'autonomie dans leurs choix et leurs connaissances.

Elles se sentent légitimes pour agir, entreprendre et s'engager, que ce soit dans leur ville ou leurs études. Le fait d'avoir expérimenté ce pouvoir d'agir au sein de Becomtech leur donne des qualités d'adaptation très appréciées des employeurs.

Quel conseil donneriez-vous à une organisation souhaitant suivre votre voie ?

La gouvernance partagée ne doit pas être un projet idéologique, elle doit servir la raison

GLASSFROG

Au sein de l'organisation Becomtech, l'outil GlassFrog (<https://www.glassfrog.com/>) remplit les fonctions suivantes pour structurer et visualiser les rôles :

- **Une cartographie numérique de l'organisation** : GlassFrog est utilisé comme un organigramme numérique qui permet de visualiser de manière dynamique la structure en cercles de l'association. Il offre une représentation visuelle de la répartition des responsabilités au sein de l'organisation, qui est inspirée du modèle de l'Holacratie.
- **La définition explicite des rôles** : L'outil sert à sortir de l'implicité en rendant les fonctions de chacun totalement transparentes.

Chaque collaborateur peut consulter l'outil pour obtenir une vision claire de :

- Son périmètre de décision autonome (ce qu'il peut décider seul).
- Les modalités de décision collective (avec qui et comment décider).

Au-delà de la simple visualisation, GlassFrog permet de définir les attentes liées à chaque rôle et la fiabilité des engagements pris par les membres des cercles (redevabilités). Il rend les pouvoirs de décision et les responsabilités opposables, servant de référence commune pour s'assurer que l'organisation fonctionne selon le cadre de gouvernance partagée défini.

En résumé, GlassFrog est le support technique qui permet de transformer la vision théorique de la gouvernance partagée en une réalité opérationnelle quotidienne, où l'autorité est distribuée et documentée.

d'être de l'organisation. Il faut aussi être vigilant quant au rôle du "leader historique". Pour ma part, j'ai dû suivre un coaching individuel pour apprendre à remettre en question mon propre pouvoir et accepter de ne plus intervenir dans certains domaines. C'est une opportunité formidable pour un dirigeant d'être enfin "à la bonne place" et de se concentrer sur la stratégie globale plutôt que sur des tâches mineures.

[Retour au sommaire](#)

Après un parcours professionnel "mixte" entre l'accompagnement de publics en situation de handicap ou de précarité et le tourisme puis l'industrie, Nicolas Roux est devenu accompagnateur d'insertion professionnelle à temps plein pour PRISME 21 Loire. Cette association qui porte un message politique bien au-delà de la question du handicap a su répondre à mes curiosités. La dynamique vers les logiques de gouvernances partagées notamment lui permet d'expérimenter, d'éprouver des modalités d'intelligence collective. Il occupe depuis 4 ans un poste de codirigeant au sein de cette association.



PRISME 21 LOIRE : L'EXPÉRIMENTATION PERMANENTE PAR L'INCLUSION ET LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Nicolas Roux, pouvez-vous nous présenter Prisme 21 Loire ? Quelle est la genèse de cette association ?

Prisme 21 Loire a été créée il y a 53 ans par un collectif de parents et de professionnels. À l'origine, elle s'appelait "Trisomie 21 Loire". C'était un acte de résistance face au modèle institutionnel de l'époque, où l'on disait aux parents : *"Confiez-nous votre enfant du lundi au vendredi, nous nous en occupons, et vous le récupérez le week-end"*. Les parents ont refusé ce modèle. Ils ont affirmé : *"Mon enfant a un handicap, mais je veux qu'il ait accès au monde ordinaire comme n'importe quel membre de la famille"*.

C'est ainsi que l'association a créé les premières classes pour enfants trisomiques, bien avant que la loi de 2005 ne vienne imposer l'inclusion scolaire. Nous avons toujours cherché à offrir une alternative aux modèles collectifs ou protégés. Notre philosophie est simple : proposer une offre différente et laisser chacun choisir pour lui-même ou ses enfants.

Comment cette volonté d'inclusion se traduit-elle une fois que ces enfants atteignent l'âge adulte ?

Très tôt, nous avons refusé le modèle du foyer de vie. Ces jeunes voulaient vivre seuls, mais ils avaient besoin d'apprendre. Nous avons donc créé un Service d'Accompagnement de Vie Sociale (SAVS) basé non pas sur une "préparation" théorique, mais sur l'expérimentation réelle. On ne

prépare pas son repas dans un atelier, on l'expérimente chez soi, dans son propre espace, avec l'aide de professionnels qui permettent de dire : *"ça, c'est facile"* ou *"là, j'ai besoin d'aide"*.

Pour l'emploi, c'est la même logique. Nous avons développé le service *"Hors les Murs"*. Contrairement aux entreprises adaptées ou aux ESAT qui regroupent des travailleurs handicapés, nous accompagnons la personne vers des entreprises ordinaires qui ne cherchaient pas forcément à recruter au départ. L'idée est de créer un poste sur mesure, adapté au rythme de la personne, jusqu'à ce qu'il devienne indispensable à l'entreprise. La déficience intellectuelle implique souvent un temps d'apprentissage plus long — six mois à un an contre deux mois habituellement — et une charge émotionnelle plus forte, mais tout le monde est capable d'apprendre des tâches complexes si l'on respecte son rythme.

Vous parlez souvent d'autodétermination. Qu'entendez-vous par là ?

C'est un concept central mais trop souvent galvaudé. Pour nous, cela signifie que, malgré ses particularités, la personne doit pouvoir faire des choix par elle-même et pour elle-même. Dans le monde du handicap, on a tendance à penser à la place des gens.

Un travailleur social ou un parent dira par défaut : *"Il serait mieux dans telle structure"*. Nous, nous renversons la table : *"qu'est-ce que la personne veut pour sa vie ?"*

Nous devons d'abord écouter la demande avant de proposer une offre, car en tant que professionnels, nous sommes toujours tentés d'orienter vers ce que nous savons faire.

"Prisme 21 Loire a récemment transformé son organisation interne. Comment êtes-vous passés d'un modèle classique à une gouvernance partagée ?"

Ce n'est pas arrivé du jour au lendemain. C'est une suite logique de notre travail sur l'autodétermination. En 2015, nous avons créé un nouveau service sans chef de service, composé de cinq professionnels et du directeur général. L'idée était que si nous voulons accompagner les gens vers l'autonomie, nous devons nous-mêmes expérimenter cette dynamique en tant que salariés.

Le véritable tournant a eu lieu entre 2020 et 2022. Suite à des départs en retraite de cadres, nous avons décidé de ne pas remplacer les postes hiérarchiques classiques, mais de transformer l'organisation en adoptant des modèles d'intelligence collective, comme l'holacratie. Aujourd'hui, même au niveau de l'association de gestion, nous avons rompu avec le modèle pyramidal président-secrétaire-trésorier pour passer à un système de cercles de mise en œuvre (CMO) et de co-gouverneurs élus.

Concrètement, comment fonctionne cette structure sans "patron" unique ?

Juridiquement, il faut toujours un représentant pour les subventions, mais dans les faits, les responsabilités sont réparties. Il y a un rôle pour les RH, un pour les finances, un pour la communication, etc.. Nous fonctionnons avec trois types de cercles : le cercle d'élaboration (le conseil d'administration), le cercle d'éthique et de gouvernance, et les cercles de mise en œuvre (CMO).

Ces CMO (communication, vie autonome, scolarisation, etc.) disposent d'un espace d'ini-



Photo Prisme 21 Loire

tiative très large. Ils n'ont pas à demander la permission pour organiser un événement ou lancer un projet, tant qu'ils restent dans l'objet de l'association et que le budget le permet. C'est une organisation qui demande beaucoup de rigueur ; contrairement aux idées reçues, ce n'est pas le chaos où chacun fait ce qu'il veut, c'est au contraire très structuré.

Comment l'association gère-t-elle les désaccords sans leader unique ?

La gestion des désaccords et des prises de décision au sein de Prisme 21 Loire repose sur un passage d'une logique de subordination à une logique de collaboration et d'intelligence collective. Voici comment l'association opère concrètement sans leader unique :

- *Le passage de l'ordre à l'élaboration collective* : contrairement au modèle pyramidal où un chef tranche rapidement, l'association privilégie le rassemblement des parties prenantes face à un problème. Au lieu de demander conseil à une seule personne, la méthode consiste à dire : *"Nous sommes confrontés à ce problème, les amis, rassemblons-nous, nous devons trouver une solution"*.
- *L'adhésion plutôt que la rapidité* : si le modèle hiérarchique est jugé plus "efficace" car plus rapide, il faut souligner qu'il ne garantit pas l'adhésion de celui qui reçoit l'ordre. En participant à l'élaboration de la décision, la mise en œuvre est souvent plus immédiate car acceptée par tous.

- *La répartition des responsabilités (Rôles)* : les pouvoirs ne sont plus centralisés entre les mains d'un seul président. Les missions sont distribuées entre différents rôles : un rôle RH, un rôle financier (équivalent au trésorier), et un rôle juridique pour les subventions. Ainsi, la prise de décision sur les orientations budgétaires ou le recrutement est partagée entre plusieurs personnes.
- *L'égalité de la parole dans les cercles* : dans les espaces de décision (les cercles), la hiérarchie traditionnelle des savoirs est bousculée. Par exemple, au sein d'un cercle de communication, la voix d'une personne avec une trisomie 21 a autant d'importance et de poids que celle d'un professionnel expert.
- *L'autonomie des Cercles de Mise en Œuvre (CMO)* : ces groupes thématiques (scolarisation, vie autonome, etc.) disposent d'un espace d'initiative très large et ne demandent pas systématiquement la permission pour agir, tant qu'ils restent dans l'objet de l'association. En cas de besoin de financement important, ils se coordonnent simplement avec le rôle financier pour vérifier la faisabilité réelle.
- *Une culture de l'expérimentation et du droit à l'erreur* : L'organisation accepte l'idée de ne pas avoir de "recette" miracle et privilégie l'apprentissage par la pratique. Le principe partagé est : *"On va se planter, mais on va se planter ensemble"*. Cela dédramatise les désaccords en les transformant en étapes d'un apprentissage permanent.

L'association est d'ailleurs accompagnée par l'Université du Nous (UDN) pour affiner ces modalités de coopération et d'observation des collectifs

En quoi consiste concrètement le collège des membres associés ?

Le collège des membres associés est l'un des quatre piliers de la nouvelle gouvernance partagée de l'association Prisme 21 Loire, aux côtés

des collèges des personnes concernées, des familles et des professionnels.

Ce collège rassemble des personnes qui ne sont ni des personnes en situation de handicap, ni des parents (familles), ni des salariés de l'association. Ce sont des citoyens qui s'intéressent à l'objectif de l'association : rendre la société plus inclusive par la sensibilisation et le soutien aux personnes. L'idée est d'attirer des bénévoles en leur permettant de s'investir sur des thèmes spécifiques qui les intéressent (santé, éducation, communication, organisation d'événements) plutôt que de leur imposer les contraintes administratives lourdes des postes associatifs classiques (président, secrétaire, trésorier).

La participation des membres de ce collège s'inscrit dans un double cadre :

- *Rôle dans la gouvernance* : ils participent au cercle de délibération (l'équivalent du conseil d'administration). Ils peuvent être élus co-gouverneurs et assumer des responsabilités au même titre que les autres membres.
- *Participation aux Cercles de Mise en Œuvre (CMO)* : concrètement, ces membres peuvent s'impliquer dans des groupes d'action thématiques appelés CMO. Par exemple, ils peuvent contribuer au CMO communication ou au CMO vie associative pour organiser des événements.

L'ambition de ce collège est donc de mobiliser la société civile et de nouveaux bénévoles autour de projets concrets, au sein d'une structure horizontale où leur voix a autant de poids que celle des experts ou des familles.

Quelles conséquences ce nouveau mode de gouvernance a-t-il entraîné dans la situation des personnes en situation de handicap par rapport aux salariés ?

L'adoption de la gouvernance partagée chez Prisme 21 Loire n'est pas qu'une simple méthode d'organisation interne ; elle est intrinsèquement liée à l'autonomie et à l'autodéter-

mination des personnes en situation de handicap. Voici comment ce modèle aide concrètement à leur autonomie :

- *Une mise en cohérence des pratiques* : pour l'association, il est logique que si l'objectif est d'accompagner les personnes vers l'autonomie, les professionnels doivent eux-mêmes expérimenter cette dynamique. En vivant cette autonomie professionnelle au quotidien, les salariés comprennent mieux



- les défis, les appréhensions et l'énergie que cela demande, ce qui facilite leur accompagnement auprès des personnes handicapées.
- *La participation directe aux décisions* : cela permet d'intégrer les "personnes concernées" (personnes avec une trisomie 21) directement dans les instances de décision de l'association. Elles ne sont plus de simples bénéficiaires, mais des co-gouverneurs élus au sein de collèges spécifiques.
- *L'égalité de la parole* : dans le cadre des cercles de décision (comme le cercle de communication), la voix d'une personne atteinte de trisomie 21 a autant d'importance et de poids que celle d'un professionnel expert. Cela rompt avec le modèle traditionnel où le travailleur social ou le parent pense et décide par défaut à la place de la personne.
- *Le passage de l'offre à la demande* : cette structure encourage à poser la question de la demande ("De quoi ai-je besoin pour bien vivre ma vie ?") avant celle de l'offre de service. L'organisation en cercles, plus souple, permet de mieux s'adapter aux désirs réels de la personne plutôt que de l'orienter vers des structures préexistantes.

- *La création d'espaces de ressources par et pour les pairs* : l'association a mis en place des "Cercles de Mise en Œuvre" (CMO), dont un dédié au "binôme de ressources". L'idée est que les personnes handicapées deviennent des ressources pour elles-mêmes et pour leurs pairs, renforçant ainsi leur sentiment d'efficacité et leur capacité d'agir.
- *L'expérimentation réelle comme mode d'apprentissage* : tout comme l'organisation expérimente sa propre gouvernance, elle encourage les personnes handicapées à expérimenter la vie autonome en milieu ordinaire (logement, travail) plutôt que de s'y "préparer" théoriquement en institution. Cette culture de l'essai et de l'erreur ("se planter ensemble") est centrale tant pour le fonctionnement de l'équipe que pour le parcours des personnes accompagnées.

Comment l'organisation aide-t-elle les parents face au projet d'autonomie ?

Nos efforts portent sur plusieurs points clés :

- *La gestion des appréhensions familiales* : l'organisation reconnaît qu'il est souvent difficile pour les parents d'imaginer que leur enfant puisse vivre seul. Dans le cadre de l'autodétermination, l'association aide la



personne concernée à prendre en compte l'environnement familial : par exemple, si un jeune veut un appartement mais que ses parents ont "très peur", l'accompagnement aide à mettre en place les mesures nécessaires pour rassurer la famille tout en visant la réussite du projet de vie. L'association mobilise donc des professionnels qui permettent à la personne handicapée d'expérimenter la vie autonome "pour de vrai" (préparer ses repas, dormir hors du foyer familial) dans des espaces dédiés, plutôt que de rester dans une simple phase théorique de préparation

- *Une alternative au modèle institutionnel* : depuis sa création, l'association refuse le modèle où les parents devaient "confier" leur enfant à une institution toute la semaine. Elle propose une offre différente qui permet aux familles de choisir un parcours en milieu ordinaire, évitant ainsi le regroupement systématique et protégé en foyer de vie si tel n'est pas le souhait de la personne.
- *L'implication dans la gouvernance* : les parents ne sont pas seulement des bénéficiaires, mais des acteurs de l'association. Ils sont regroupés au sein d'un des quatre collèges de la gouvernance partagée (le collège "familles"). Ils participent ainsi aux cercles de décision et peuvent s'impliquer dans des Cercles de Mise en Œuvre (CMO) thématiques, comme le "binôme de ressources",

pour devenir eux-mêmes des ressources pour d'autres parents.

- *Un espace de dialogue et de formation* : des cercles comme le "CMO vie associative" sont créés pour organiser des événements et permettre aux parents de parler de leurs enfants et de leurs préoccupations. De plus, des formations mixtes sur l'autodétermination sont proposées pour aider les parents à comprendre comment ce concept s'incarne concrètement dans leur vie quotidienne

Quels sont les retours des salariés face à ce changement radical ?

Pour être honnête, cela n'a pas été sans douleur. Le passage d'une structure hiérarchique à une gouvernance partagée est une transformation profonde, pas une simple création. Cela a entraîné des départs de professionnels expérimentés qui préféraient le modèle pyramidal, plus "efficace" car les ordres y sont clairs et rapides. Certains disent : "Je suis orthophoniste, je ne veux pas m'occuper de savoir si la voiture a besoin de pneus neufs ou de commander des enveloppes".

Nous avons dû faire face à une perte d'expertise liée aux départs. Néanmoins, on constate des difficultés de recrutement dues à plusieurs facteurs :

- *L'exigence d'un "autre rôle"* : recruter un éducateur chez Prisme 21 Loire demande

de trouver quelqu'un qui accepte d'être à la fois éducateur et acteur du fonctionnement du service. Cela exige une posture et un investissement personnel différents, où la responsabilité est partagée, ce qui peut effrayer certains candidats.

- **Le risque de malentendu sur l'autonomie** : un défi majeur consiste à dissiper l'idée reçue selon laquelle l'absence de chef signifie que "chacun fait ce qu'il veut". Au contraire, la gouvernance partagée demande une rigueur intellectuelle et un investissement bien supérieurs au simple exercice d'une profession diplômée.
- **La lourdeur du processus de sélection** : pour garantir l'adhésion aux valeurs, les commissions de recrutement sont collectives et diverses. Elles intègrent un co-gouverneur, une personne concernée (en situation de handicap), un membre de l'équipe et un responsable RH. Ce processus est chronophage car il nécessite d'expliquer longuement la culture de l'association au-delà des compétences techniques.
- **Le contexte de crise du secteur** : ces défis sont accentués par une "apocalypse" dans la formation des travailleurs sociaux, marquée par une baisse des vocations et des centres de formation désertés, rendant le vivier de candidats déjà très restreint.

En revanche, notre modèle attire des professionnels qui avaient perdu le sens de leur métier dans des structures trop rigides. Chez nous, un éducateur sait qu'il sera aussi impliqué dans le fonctionnement du service. Cela redonne de la marge de manœuvre et de la cohérence avec les valeurs initiales de l'engagement social. L'engagement personnel devient aussi important que la compétence technique.

Comment vos partenaires financiers et institutionnels perçoivent-ils cette transition ?

C'est complexe. Les financeurs comme l'ARS¹ ou le Département aiment avoir un interlocuteur unique. C'est pour cela que mon collègue et moi occupons des postes de co-responsables

: nous servons d'interface, mais nous fonctionnons en transition.

Par ailleurs, l'inclusion va très loin : dans nos cercles de décision, la voix d'une personne trisomique 21 a autant de poids que celle d'un expert professionnel. C'est une réalité parfois difficile à faire comprendre à l'extérieur, où l'on valorise encore la figure du leader unique qui décide de tout. Nous sommes à contre-courant d'une société qui survalorise la performance verticale.

Vous évoquez une "apocalypse" concernant la formation des travailleurs sociaux. Quel regard portez-vous sur l'avenir de vos métiers ?

Le secteur médico-social traverse une crise des vocations sans précédent. Les centres de formation se vident alors que les besoins d'accompagnement, notamment liés au vieillissement de la population et des personnes en situation de handicap, explosent. La formation par "sous-filières" ou modules est, de mon point de vue, une erreur qui dévalue l'expérience globale du métier.

Pourtant, il existe des poches d'espoir. On voit apparaître des classes coopératives où les enfants apprennent très tôt à écouter et à décider ensemble. C'est ce genre de modèles que nous devons cultiver.

Pour conclure, quel message souhaiteriez-vous transmettre à ceux qui découvrent votre démarche ?

Mon conseil serait d'oser l'expérience. On peut avoir toutes les théories du monde sur la gouvernance partagée ou l'autonomie, cela ne vaut rien si on ne le vit pas dans sa chair. C'est en se plantant ensemble qu'on apprend. Nous sommes dans une posture d'apprentissage permanent, quel que soit notre âge ou notre situation. L'important n'est pas seulement le but, mais le chemin que l'on parcourt collectivement. C'est un grand avantage de pouvoir se dire que, quoi qu'il arrive, nous traversons cela ensemble.

[*Retour au sommaire*](#)

¹. Agence Régionale de Santé

Au cœur d'une région marquée par les grands projets industriels, une structure hybride, née de la rencontre entre le terrain citoyen et la rigueur universitaire, tente de dessiner un futur viable. Ian Segers, co-fondateur de la démarche du GD et responsable du Rôle "stratégie" et Marielle Couture, responsable des communications, nous livrent les détails d'une aventure humaine et politique qui refuse le statu quo.



LE GRAND DIALOGUE : UNE ÉPOPÉE DE TRANSITION ET D'AUTODÉTERMINATION AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN (QUEBEC)

ENTRETIEN AVEC MARIELLE COUTURE ET IAN SEGERS DE L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE "LE GRAND DIALOGUE"



Pour bien comprendre la genèse du Grand Dialogue, il faut revenir à votre parcours. Comment en êtes-vous arrivés à imaginer une telle structure ?

Ian : Je suis engagé socialement depuis l'adolescence sur des enjeux allant de la gratuité scolaire en passant par la défense de l'agriculture paysanne jusqu'aux processus d'autodétermina-

tion régionale. En ce qui concerne le Grand Dialogue, tout a commencé à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Depuis 2008, je travaille en éco-conseil avec mon collègue et ami Olivier Riffon. Nous débordions de créativité, mais nous étions constamment bloqués par les contraintes administratives. En tant que chargés de cours, nous n'avions pas le statut de professeur, ce qui nous empêchait de lancer les projets d'envergure

que nous souhaitions sans l'aval d'un titulaire.

Le véritable déclencheur a été politique. Il y a quelques années, le projet industriel GNL Québec — une usine de liquéfaction de gaz naturel — a divisé la région. La ville de Saguenay a pris parti pour le projet alors qu'il n'y avait aucune acceptabilité sociale et que les avis étaient extrêmement divergents. Plutôt que d'organiser des agoras citoyennes pour débattre, la municipalité a "mis de l'huile sur le feu". Face à cela, on entendait souvent : *"Vous, les écologistes, vous n'êtes bons qu'à vous opposer, vous n'avez rien à proposer"*. C'est là que nous avons décidé de fédérer ce qui se faisait déjà sur le territoire pour créer une alternative concrète au modèle capitaliste et colonialiste.

Marielle : Mon parcours est celui d'une militante de naissance. Mon père était un marxiste-léniniste convaincu, ce qui a forcément influencé ma vision du monde. Après des études en graphisme et trois enfants, je me suis installée à Sainte-Rose-du-Nord, un petit village de 430 habitants, dont seulement 90 dans le noyau central.

C'est un village d'artistes, de sculpteurs sur glace et de gens du cirque. Nous voulions recréer des rituels qui ne soient pas calqués sur le calendrier religieux ou idéologique classique. Cela a donné naissance au Festival Virage en 2015, une *"fabrique d'idées pour agir dans le sens de la transition et d'un monde meilleur"*. C'est là que j'ai rencontré Ian, qui animait des ateliers sur la transition.

Le Grand Dialogue collabore étroitement avec l'université via un laboratoire nommé



Lagora. Comment cette alliance entre recherche et terrain fonctionne-t-elle ?

Ian : C'est une structure en deux piliers. D'un côté, le Grand Dialogue, notre équipe de mobilisation citoyenne de dix salariés. De l'autre, Lagora (Laboratoire de gouvernance alternative), dirigé par Olivier Riffon, qui regroupe 15 à 30 chercheurs et étudiants.

Lagora s'occupe des contrats plutôt institutionnels comme avec les ministères ou les sociétés d'État, ce qui nous permet d'influencer les politiques publiques. Le Grand Dialogue, lui, travaille directement avec la société civile. Cette synergie est notre force : le terrain apporte la confiance sociale, et l'université apporte la crédibilité institutionnelle.

Marielle : Ce qui nous distingue radicalement des consultations ordinaires qui finissent souvent "tabletées", c'est la rigueur du traitement des données. Grâce à l'université, chaque parole citoyenne, chaque post-it lors de nos ateliers, est consigné professionnellement dans une base de données immense. Nous avons déjà recueilli les



témoignages de près de 10 000 personnes sur le territoire. Les gens savent que leur idée ne se perdra pas dans le vide.

Vous parlez souvent d'autodétermination. Que mettez-vous derrière ce mot ?

Ian : L'autodétermination, c'est reprendre le droit de faire nous-mêmes, sans attendre que d'autres décident à notre place. Nous parlons d'un constat scientifique :

le capitalisme est dans un processus d'effondrement. Si nous ne voulons pas simplement subir ces ruptures (écologiques, climatiques, éthiques), nous devons nous organiser.

Nous avons choisi l'échelle régionale de manière délibérée car elle permet de "penser en système". Transformer un système, ce n'est pas juste changer ses habitudes de transport alimentaire, c'est repenser toute la chaîne :

comment on produit la nourriture, comment on finance une agriculture de qualité et comment on s'assure que ceux qui ont faim y aient accès.

Une partie importante de votre travail concerne les Premières Nations. Pourquoi est-ce un enjeu si central au Québec ?

Marielle : On ne peut pas parler d'autodétermination sans affronter

notre histoire. Au Québec, nous avons une posture complexe : nous sommes à la fois colonisés par l'Europe et colonisateurs des premiers peuples.

Il existe encore au Canada la *Loi sur les Indiens*, une loi déshonorante qui considérait les Autochtones comme des mineurs et a facilité un génocide aujourd'hui reconnu.

Nous préférons parler de réparation plutôt que de réconciliation. Pour qu'il y ait réconciliation, il faudrait qu'il y ait eu un conflit entre deux parties égales, mais ici, il y a une partie qui a subi un vol de territoire et un génocide. Les terres n'ont jamais été cédées légalement. C'est un processus lent et douloureux, mais nous avons la chance de dialoguer avec des leaders autochtones, comme les Innus, qui vivent une véritable résurgence culturelle.

Comment interagissez-vous avec les élus et les pouvoirs publics ? Cherchez-vous à les convaincre ?

Ian : Notre philosophie est claire : nous ne voulons convaincre personne. Nous travaillons avec celles et ceux qui ont envie de se mettre au boulot. Nous ne sommes pas dans une logique de combat frontal ou de débat argumentatif, mais dans une attitude de dialogue "débonnaire" et déterminé.

Nous avons environ une dizaine d'alliés parmi les maires et mairesses, et une trentaine d'élus intéressés par notre démarche. Plutôt que de créer de nouvelles structures de toutes pièces, nous préférons infuser ou infiltrer l'existant. Et quand nécessaire, nous créons des "cellules d'activation" permettant de rassembler des acteur-trice-s autour d'un sujet spécifique. Ces cellules permettent de mettre en marche des projet mais surtout de relier des gens qui ne se rencontrent pas souvent, mais qui ont tout intérêt à le faire ! Nous ramenons systématiquement la voix des citoyens dans ces instances.



À l'interne, vous pratiquez la gouvernance partagée. Est-ce un prolongement de votre mission politique ?

Ian : Absolument. La gouvernance partagée au sein du Grand Dialogue n'est pas une simple méthode managériale, mais un prolongement direct de notre mission politique d'autodétermination régionale. L'autogestion interne est le reflet de l'autodétermination régionale que nous prôtons. Nous voulions sortir des structures descendantes conventionnelles. Certes, c'est parfois difficile, car nous expérimentons des mécanismes de démocratie radicale sur nous-mêmes avant de les proposer aux autres.

Initialement, durant la pandémie, l'organisation fonctionnait selon les principes de la sociocratie avec des cercles de citoyens. Avec l'obtention de financements plus importants et l'embauche de dix salariés, l'équipe a dû réorganiser son modèle. Ce processus a été marqué par de nombreuses erreurs qui nous ont poussés à solliciter l'accompagnement de l'Université du Nous pour dépasser nos limites organisationnelles.

Marielle : Nous partageons le constat que la société hétéro-patriarcale dominante — basée sur la compétition, l'extractivisme et la domination — est un échec total. Il faut tester d'autres manières de créer du lien social. Cela passe par le questionnement de la notion de pouvoir et de responsabilité.

Dans notre équipe, nous avons mis en place plusieurs approches convergentes pour installer la gouvernance partagée de manière profonde :

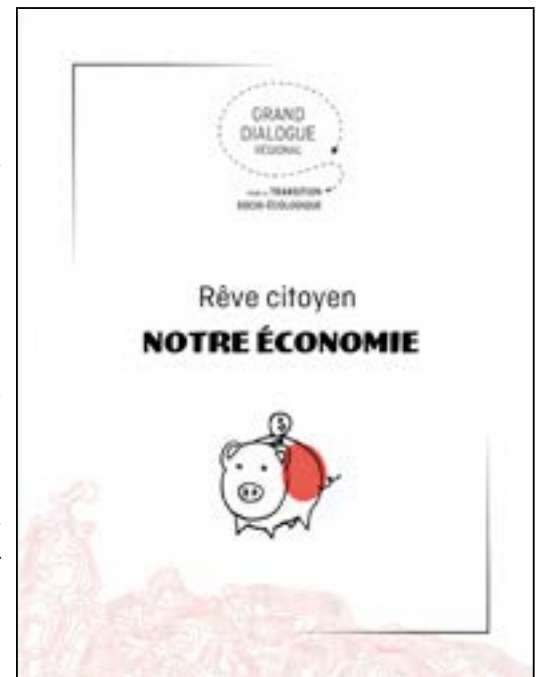
- Une *"éthique du care"* pour garantir une sécurité émotionnelle et une écoute des voix les moins entendues. Dans un groupe majoritairement féminin où Ian est le seul homme, nous devons être vigilants sur la place que chacun prend. Nous sommes une *"organisation apprenante"* : nous sommes novices, mais après cinq ans, nous sommes paradoxalement les

plus expérimentés de la région dans ce domaine.

- Une *"éthique du dialogue"* : pour placer l'écoute au centre, réguler les échanges et à s'assurer que les voix les moins entendues disposent d'un espace réel pour s'exprimer
- Une *gestion des dynamiques de pouvoir* : Nous révisons constamment nos processus de décision pour éviter qu'une personne ne prenne toute la place.
- *L'inclusion de la neurodiversité* : Contrairement aux milieux de travail classiques, nous nous efforçons de créer un environnement de travail qui soutient activement le bien-être et la santé mentale de chacun-e.

Y a-t-il des exemples concrets où cette méthode a porté ses fruits à l'extérieur de votre équipe ?

Ian : Hier encore, lors de la création d'une nouvelle structure régionale de développement social regroupant de nombreuses organisations communautaires, nous avons proposé un modèle de gouvernance partagée. Ce modèle a été adopté au consentement, une méthode de décision collective où l'on avance tant qu'il n'y a pas d'objection majeure.



LE GRAND DIALOGUE : UNE ODYSSÉE CITOYENNE POUR LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Face à l'intensification des crises climatiques, de la chute de la biodiversité et de la hausse des inégalités, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a vu naître une initiative inédite : Le Grand Dialogue. Né il y a cinq ans dans un contexte de divisions régionales autour du projet GNL Québec, ce mouvement a pour raison d'être de transformer les rêves individuels en une vision collective et cohérente pour l'avenir du territoire.

DES OBJECTIFS ANCRÉS DANS L'AUTODÉTERMINATION RÉGIONALE

L'objectif central de la démarche est de mobiliser les citoyens et les acteurs de la recherche pour co-construire une feuille de route planifiant la transition socio-écologique de la région. Il s'agit d'un projet de recherche-action transdisciplinaire qui vise à replacer l'humain au cœur des décisions politiques, économiques et culturelles. Un autre but ambitieux est de faire du Saguenay-Lac-Saint-Jean la première « région apprenante » officiellement reconnue par l'UNESCO, favorisant ainsi une culture de l'apprentissage inclusif et durable tout au long de la vie.

UNE MOBILISATION D'ENVERGURE : DU RÊVE À L'ACTION

Depuis son lancement officiel en 2021, les actions du Grand Dialogue se sont déployées en plusieurs phases :

- **L'écoute massive** : Près de 10 000 personnes ont participé à plus de 350 ateliers de dialogue, générant un bassin exceptionnel de 28 000 idées.
- **La priorisation** : Par le biais de sondages en ligne et de journées de consolidation, les citoyens ont été invités à hiérarchiser les actions jugées essentielles pour le territoire.
- **Le Grand Rassemblement** : En octobre 2025, cet événement a réuni plus de 340 participants (citoyens, élus, Premières Nations) à Métabetchouan pour lever les « verrous » liés à la mobilité durable, au système alimentaire et à la protection du territoire.

UN IMPACT PROFOND SUR LE TISSU SOCIAL RÉGIONAL

L'impact majeur de la démarche réside dans la réappropriation du pouvoir d'agir collectif. En sortant de la simple discussion pour former des « communautés de réalisation », les citoyens s'engagent désormais dans des actions concrètes. Le projet a également permis une collaboration historique avec la nation Ihue, intégrant les gardiens du territoire dans la cocréation des solutions de protection de la « Terre-Mère ».

UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE INSPIRÉE PAR L'UNIVERSITÉ DU NOUS

Le fonctionnement du Grand Dialogue est une innovation sociale en soi. L'organisation est sociocratique et horizontale, refusant le modèle du chef unique au profit d'une prise de décision collégiale.

Structure en cercles : Les personnes impliquées sont réparties en groupes de travail (cercles) — animation, recherche, éthique, pilotage — fonctionnant par leadership tournant.

Appui de l'Université du Nous : Pour déconstruire les rapports de force traditionnels et les « conditionnements issus du modèle patriarcal », l'organisation utilise les outils de la société coopérative Université du Nous. Ces méthodes garantissent un système d'équité où chaque voix est entendue par consensus mutuel.

Citoyens-chercheurs : Le « Cercle analyse et recherche » intègre directement des citoyens dans la collecte et l'analyse de données, transformant la recherche scientifique en un bien commun accessible et militant.

En conclusion, Le Grand Dialogue n'est pas seulement un projet de transition environnementale ; c'est un laboratoire vivant d'autogestion qui démontre que la coopération et l'intelligence collective sont les leviers les plus puissants pour transformer durablement une région.



Voir des gens sortir de leur zone de confort et "acheter" cette horizontalité est une grande victoire.

Plutôt que d'essayer de convaincre par le débat argumentatif, nous cherchons à "infuser" nos pratiques dans les cellules d'activation (mobilité, alimentation) que nous créons ou soutenons sur le territoire.

En somme, l'autogestion interne est le laboratoire de la révolution sociale que nous tentons de mener au Saguenay-Lac-Saint-Jean, partant du principe que pour redonner du pouvoir aux citoyens, il faut d'abord apprendre à le partager soi-même.

Pour conclure, quel message souhaiteriez-vous laisser aux citoyens et aux organisations qui vous lisent ?

Ian : Ayez l'audace et faites-le ! Ne craignez pas l'expérimentation. Nous sommes dans une phase où il faut multiplier les organisations capables de transformer le monde par le bas.

Marielle : (Riant) Et soyons comme les marmottes ! Dans la nature, on ne juge pas une marmotte parce qu'elle est un peu "chubby" ou différente ; on l'apprécie pour ce qu'elle est. Nous devons retrouver cette bienveillance envers nous-mêmes et nos modes de vie pour réussir cette transition.

[Retour au sommaire](#)

1. Chubby : potelée, rondelette



Deux universitaires engagés dans une démarche citoyenne, avec la volonté de faire de la politique autrement, nous racontent comment, à travers leur expérience professionnelle et militante, ils ont progressivement découvert l'importance de passer d'un modèle pyramidal à un modèle coopératif autant pour l'enseignement que pour la gouvernance des organisations et la gestion politique. Tous deux sont engagés dans l'animation de "Demain Bayonne", à la fois association d'éducation populaire et liste municipale citoyenne.



DEMAIN BAYONNE : LA GOUVERNANCE PARTAGÉE AU CŒUR DU RENOUVEAU POLITIQUE LOCAL

ENTRETIEN AVEC SOPHIE HERRERA ET DAVID OSPITAL
DE L'ASSOCIATION "DEMAIN BAYONNE"



Pour commencer cet entretien, pourriez-vous vous présenter et nous expliquer quel a été votre parcours avant de rejoindre l'aventure « Demain Bayonne » ?

Sophie Herrera : Je m'appelle Sophie Herrera Landa, j'ai 67 ans et je suis aujourd'hui retraitée de l'université. Mon parcours est intimement lié au territoire basque et espagnol par mes origines, mais aussi à l'engagement associatif que je considère comme ma vé-

ritable école. Je suis ce qu'on appelle un "pur produit" du secteur associatif, étant membre de l'Aviron Bayonnais depuis l'âge de huit ans, une époque où l'on découvrait le sport en club après une initiation scolaire. J'ai navigué dans le milieu associatif sportif et éducatif à Bayonne, Bordeaux et Paris. Mon entrée en politique s'est faite tardivement, une fois mes enfants grands, lorsque j'ai accepté de figurer sur des listes à des places éligibles après avoir longtemps travaillé dans l'ombre pour des amis conseillers municipaux.

Mon intérêt pour la gouvernance partagée est né d'un double constat. D'une part, j'ai observé l'évolution du monde de l'entreprise, notamment à travers des exemples comme Decathlon ou le concept des "entreprises libérées", qui cherchaient à briser les structures pyramidales pour plus d'efficacité humaine. D'autre part, ma réflexion pédagogique à l'université m'a poussée dans cette voie. Face aux nouvelles générations d'étudiants, le cours magistral descendant ne fonctionnait plus ; il fallait que le savoir "fasse sens" pour capter leur attention. Cette nécessité de passer d'un modèle pyramidal à un modèle de coopération s'est imposée à moi comme une évidence, tant dans l'enseignement que dans la vie politique.

David Ospital : Pour ma part, je suis enseignant-chercheur et maître de conférences à Bayonne. Mes travaux de recherche portent précisément sur la gouvernance participative et la coopération entre les acteurs publics et privés sur les territoires, particulièrement dans le contexte actuel des transitions. Professionnellement, je travaille sur l'économie sociale et solidaire (ESS) et la gouvernance partagée au sein des tiers-lieux. En parallèle, j'ai un engagement fort dans une banque coopérative, la Caisse d'Épargne.

Mon engagement au sein de "Demain Bayonne" date de 2018, lors de la création de la structure. Je suis intimement convaincu qu'il est possible de faire de la politique autrement. Pour moi, la gouvernance partagée n'est pas seulement une exigence démocratique pour redonner la parole aux citoyens, cela répond aussi à un impératif d'efficacité. C'est un mot que l'on n'ose pas assez utiliser dans la sphère publique, mais une gouvernance mieux répartie permet d'éviter le gaspillage de l'argent public et de prendre des décisions plus robustes.

Pouvez-vous nous présenter ce qu'est précisément "Demain Bayonne" ? S'agit-il d'une liste électorale, d'une association, ou de quelque chose de plus hybride ?

DEMAIN
BAYONNE
BiHAR BAiONA



David Ospital : Juridiquement, "Demain Bayonne" est une association loi 1901, mais sa nature est bien plus complexe. Elle est née en 2018 d'un constat d'échec sur la manière dont le pouvoir municipal était exercé à Bayonne. À l'époque, plusieurs personnes, dont Sophie qui était élue d'opposition, constataient que la logique des partis politiques faussait les décisions et que l'exercice du pouvoir restait trop solitaire et pyramidal. Nous avons voulu créer une structure capable d'aborder le mandat politique différemment, non pas seulement comme une critique, mais comme une pratique nouvelle au sein de la cité. Nous n'avions pas de méthode toute prête au début, seulement des intuitions issues de nos expériences respectives. C'est notre rencontre avec des membres de l'ONG *Surfrider Foundation*, qui pratiquaient déjà la gouvernance partagée, qui a servi de déclic. Nous avons compris que pour changer la politique, nous devons d'abord nous former et changer nos propres pratiques internes.

Sophie Herrera : "Demain Bayonne" est effectivement une structure hybride. Nous sommes à l'aise avec l'idée d'aller aux élections parce que c'est un levier de changement institutionnel, mais nous ne nous limitons pas au calendrier électoral. Pour nous, l'exercice démocratique ne s'arrête pas le soir du vote, il commence précisément à ce moment-là. Cela déroutait souvent les partis traditionnels qui ne vivent que par et pour les scrutins.



Nous nous inscrivons également dans un mouvement plus large, à l'échelle nationale. Très tôt, nous avons rejoint des réseaux comme "La Belle Démocratie", puis "Action Commune" et "Fréquence Commune". Ces réseaux nous ont permis de partager des outils, de comparer nos expériences avec d'autres collectifs citoyens et, surtout, de nous sentir moins isolés géographiquement et politiquement. C'est un véritable outil d'éducation populaire où chaque membre formé nourrit ensuite le collectif à son retour.

Comment avez-vous concrètement mis en place cette gouvernance partagée ? Quels outils utilisez-vous au quotidien ?

Sophie Herrera : Dès janvier 2019, nous avons formellement inscrit la gouvernance partagée dans notre raison d'être. Nous avons validé une charte de valeurs et défini une organisation par fonctions ou rôles plutôt que par hiérarchie de personnes. Concrètement, nous fonctionnons avec des groupes qui ont des redevabilités spécifiques. Chaque groupe possède un "premier lien" et un "second lien", et ce sont ces seconds liens qui constituent le "groupe moteur" de l'association.

Nous avons été accompagnés par l'Université du Nous, notamment grâce à Sandrine Templier qui a été notre référente. Il y a deux ans, vingt-trois membres de notre association ont suivi une formation intensive de deux jours avec Laurent de l'Université du Nous pour bien ancrer ces pratiques.

David Ospital : Parmi les outils fondamentaux, il y a la *décision par consentement* (ou non-objection). Contrairement au vote majoritaire classique, où l'on cherche à convaincre pour gagner contre une minorité, la non-objection part du principe qu'une décision est adoptée si personne n'a d'objection raisonnable à l'encontre d'une décision qui mettrait en péril l'organisation. Cela oblige à une écoute active et à une co-construction. On sort de la logique binaire du "pour ou contre" qui est inefficace sur le long terme dans une coopération.

Nous avons aussi pratiqué *l'élection sans candidat*. C'est un processus fascinant où le collectif choisit une personne pour une mission donnée en fonction de ses compétences perçues par les autres, et non sur la base d'une ambition personnelle déclarée. Cela permet de limiter les jeux d'ego, même si nous avons appris que ces outils ne sont pas magiques et peuvent parfois être détournés si les individus n'ont pas fait un travail profond sur leur posture personnelle.

Justement, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans l'application de ces principes ? Est-il facile de faire "désapprendre" les vieux réflexes politiques ?

Sophie Herrera : C'est sans doute le plus grand défi. Nous avons été formatés par un logiciel pyramidal dès l'école. J'utilise souvent la métaphore de la natation : il est très difficile de réapprendre à nager correctement à quelqu'un qui a consolidé des mouvements dissymétriques pendant des années, car les schémas moteurs sont ancrés neurologiquement. Pour la gouvernance, c'est pareil : il faut se déconstruire pour se reconstruire.

Cela demande un immense lâcher-prise. Il faut accepter que le chemin soit aussi important que le résultat et que l'aventure ne soit pas écrite à l'avance. Dans notre groupe, nous avons la chance d'avoir une culture qui favorise cette démarche d'organisation apprenante, mais les tensions ne disparaissent pas pour autant.

David Ospital : Une autre difficulté réside dans la perception extérieure. Souvent, quand on parle de gouvernance partagée, les gens pensent immédiatement à une horizontalité totale et confuse. Or, la gouvernance partagée ne nie absolument pas la verticalité ni la responsabilité individuelle. Elle définit simplement des règles strictes et des cadres où la décision est assumée, mais toujours basée sur un socle de confiance. Sans cette clarté, on tombe dans l'inefficacité, ce que nous voulons à tout prix éviter.

Il y a aussi le risque que certains individus, même formés, utilisent les outils de manière stratégique pour servir leurs propres objectifs plutôt que ceux du collectif. Si les intentions ne sont pas transparentes dès le départ, la méthode peut être mise en échec. C'est pour cela que la présence de facilitateurs compétents est cruciale : ils garantissent la qualité du processus décisionnel et empêchent le naturel — c'est-à-dire les rapports de force — de revenir au galop.

Comment gérez-vous les désaccords profonds au sein de votre collectif ? Comment ne pas perdre l'énergie militante dans les processus de discussion ?

David Ospital : Nous avons un principe fort : *“Tout va bien, nous ne sommes pas d'accord”*. Le désaccord n'est pas une menace, c'est une richesse qui permet de couvrir toute la complexité d'une situation. Si nous étions tous d'accord tout le temps, nous aurions probablement une vision tronquée de la réalité.

Sophie Herrera : La méthode apporte un véritable apaisement. Par exemple, nous



commençons toujours nos réunions par une “météo” personnelle. Si quelqu'un arrive énervé ou fatigué, il le dit, et le collectif sait alors qu'il devra être plus patient avec lui ou le reprendre gentiment si nécessaire. Cela laisse une place immense à l'humain.

Nous avons également appris à formaliser nos règles de fonctionnement. Nous avons un règlement intérieur qui définit clairement comment on entre dans l'organisation, mais aussi comment on en sort. Sortir d'une organisation n'est pas forcément un échec, c'est parfois simplement un constat d'incompatibilité à un instant T.

Lors de notre dernière campagne municipale, nous avons dû gérer des réunions avec des groupes aux sensibilités très différentes. Beaucoup craignaient des clashes, mais grâce à la facilitation et à la méthode, des décisions difficiles ont été prises dans le calme, sans départs fracassants. C'est une grande victoire par rapport à ce que l'on voit souvent dans les partis traditionnels.



Présentation de la liste "Demain Bayonne". Photo Mediabask

Vous parlez beaucoup de votre fonctionnement interne, mais comment ces méthodes sont-elles accueillies par les citoyens "lambda" ou par les autres partenaires politiques ?

David Ospital : La décision par consentement est généralement bien comprise et acceptée assez vite par nos partenaires parce qu'ils en voient l'efficacité opérationnelle. Cependant, pour certains acteurs politiques habitués au combat frontal, nous passons parfois pour des gens "mous" ou manquant de convictions. C'est un contresens total : nous sommes très imprégnés de nos valeurs, mais nous refusons d'avoir des idées arrêtées avant d'avoir écouté les autres.



Sophie Herrera : Le défi majeur aujourd'hui est la diffusion de ces méthodes auprès du grand public. Il y a une barrière liée au vocabulaire et à une certaine culture de classe sociale. Le citoyen qui doute de la démocratie doit voir que sa parole a une valeur réelle. Pour cela, nous avons utilisé des outils comme le tirage au sort pour constituer notre liste électorale, ce qui a permis à des citoyens non militants de nous rejoindre. Nous organisons aussi des ateliers dans les quartiers en utilisant la méthode des *six chapeaux de Bono*. C'est un exercice très concret où l'on traite de sujets techniques comme les mobilités ou la gratuité des transports. On montre aux gens qu'ils ne font pas partie du problème, mais de la solution grâce à leur expertise d'usage. Les gens comprennent parfaitement la méthode quand on la pratique.

David Ospital : Le vrai danger, c'est ce que j'appelle le "*participation washing*" pratiqué par certaines communes. On fait croire aux gens qu'ils décident à travers de micro-budgets participatifs, mais c'est une illusion. Cela crée une frustration immense et renforce la défiance. Il vaut mieux être franchement directif et vertical que de faire semblant de consulter les citoyens pour finalement ne pas tenir compte de leur avis.

"Demain Bayonne" a réussi à survivre à l'élection de 2020 et à maintenir une activité. Comment expliquez-vous cette longévité alors que tant de listes citoyennes s'effondrent après le scrutin ?

David Ospital : C'est précisément parce que nous avons sans cesse questionné notre raison d'être. Il y a eu trois phases : la phase de création pour l'élection, la phase post-électorale où nous avons dû redéfinir qui nous étions en dehors du temps électoral, et la phase qui s'ouvre pour 2026. Beaucoup de collectifs s'épuisent parce qu'ils n'ont pas cette agilité de repenser leur mission une fois le combat électoral passé.



Sophie Herrera : Le fait d'avoir trois élus au conseil municipal a aussi créé une dynamique particulière. Bien que l'association ne soit pas là uniquement pour soutenir les élus, il y a eu un soutien mutuel et une absence totale de rétention d'information. Nous avons même fait un bilan à mi-mandat en réinterrogeant notre projet avec les Bayonnais à travers de nouveaux groupes de travail. Nous sommes aussi fiers d'avoir organisé en avril 2025 des rencontres régionales qui ont réuni plus de 200 participants et 40 collectifs citoyens du Sud-Ouest. Nous avons partagé nos outils en "open source". Par exemple, une liste à Biarritz ou des élus au Boucau utilisent aujourd'hui nos méthodes. Cette satisfaction de voir nos pratiques essaimer est aussi un moteur puissant pour le groupe.

Pour conclure, quel message souhaitez-vous adresser aux organisations qui hésitent encore à franchir le pas de la gouvernance partagée ?

David Ospital : Je leur dirais d'abord d'accepter le temps long. Il faut arrêter de vouloir tout optimiser dans l'instant. La gouvernance partagée est une réponse profonde à trois

enjeux actuels : le renouveau démocratique, l'efficacité organisationnelle et la transition écologique. C'est une ambition qui demande de la patience.

Sophie Herrera : Il n'y a pas vraiment de risque à essayer, vu l'état de crise et de méfiance dans lequel se trouvent la plupart de nos organisations actuelles. Il faut oser le lâcher-prise et faire confiance au collectif. Pour moi, il n'y a pas de réversibilité possible : une fois que l'on a goûté à ces outils, on ne peut plus supporter les réunions pyramidales inutiles où l'on perd un temps fou sans jamais se nourrir des idées des autres. C'est une voie nécessaire pour relancer notre démocratie locale.

[Retour au sommaire](#)

Carolina Osorio est responsable innovation à la Caf de l'Isère et référente régionale pour le CafLab en Auvergne-Rhône-Alpes. Elle (co)pilote le Créa'Lab, un espace dédié à l'expérimentation et à la co-construction, où collaborateurs, partenaires et usagers imaginent ensemble les services de demain. Son rôle : créer les conditions de l'innovation, faire émerger les idées, accompagner leur transformation en solutions concrètes et favoriser leur diffusion à l'échelle de l'organisation. À travers des ateliers, des dispositifs participatifs et des méthodes issues du design, de processus de créativité et d'intelligence collective elle contribue à ancrer une culture de l'innovation ouverte et collaborative.



DEVENIR PERSONNES-SOURCES TOUT EN MENANT DES PROJETS D'ENVERGURE

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DU CRÉA'LAB À LA CAF DE L'ISÈRE

Par Carolina Osorio

Devenir source, c'est reconnaître l'élan initial, clarifier le prochain pas et inviter d'autres à participer. — inspiré de Stefan Merckelbach, "Un petit livre rouge sur la source" ¹.

Créé en 2023, le Créa'Lab est porté par la Caisse d'Allocations Familiales de l'Isère. Laboratoire d'innovation et de co-création, il a pour objectif de stimuler la collaboration et l'expérimentation afin de développer des solutions innovantes répondant aux besoins identifiés.

Animé par une responsable innovation, une chargée de mission et une chargée de mission en alternance, et une équipe de facilitateur.rices, le Créa'Lab permet de découvrir, expérimenter, et explorer différentes modalités de travail collaboratif en créant un environnement propice à l'innovation et en intégrant activement les participants dans un processus collaboratif.

Pour la réalisation de ces missions, le Créa'Lab s'est doté d'une boussole claire : développer des

personnes-sources tout en menant des projets d'envergure. Cette formulation s'inspire des 'principes source' popularisés par Stefan Merckelbach : une personne-source initie, assume, clarifie le prochain pas d'un projet et invite d'autres à devenir sources spécifiques de tout ou partie du projet. Cette approche réconcilie accomplissement individuel et contribution au collectif.

D'emblée, le Lab' ancre un choix fondateur : expérimenter l'horizontalité et le management transversal au cœur d'une institution fortement hiérarchisée. Il ne s'agit ni d'ignorer la structure, ni de s'y opposer, mais d'explorer des gouvernances hybrides qui équilibrent équivalence (horizontalité), responsabilités clarifiées (verticalité) et authenticité relationnelle (profondeur).

D'UN MANDAT LOCAL À UNE CULTURE DE COOPÉRATION

Si la création du Lab' répond à une volonté de la direction de "faire vivre l'innovation au sein de la structure", c'est la gouvernance partagée qui en a fait un collec-

1. Editions Aquilae 2019

tif durable : unification de deux équipes, formalisation de chartes d'engagement et de parcours d'intégration, institutionnalisation du temps de contribution. La gouvernance, ici, n'est pas un schéma : c'est un métabolisme d'outils, de rôles, de rituels et de décisions.

UNE ARCHITECTURE EN CERCLES ET UN PARCOURS D'INTÉGRATION ÉPROUVÉ

Cercle Initiation – La porte d'entrée

Le Cercle Initiation est la première marche : 57 salarié-es formé-es aux bases des méthodes collaboratives, avec l'ambition d'infuser l'envie de rejoindre, progressivement, le Lab'. Chaque année, 2 à 3 personnes peuvent être intégrées, sur motivation et après échanges avec leur manager.

Cercle Facilitateurs – La pratique en responsabilité

Le cercle Facilitateurs compte aujourd'hui 6 facilitatrices actives. La charte prévoit un mandat de deux ans renouvelables, des rencontres d'inspiration et des coordinations semestrielles ; l'objectif : ancrer une pratique régulière et un apprentissage pair-à-pair.

Exemples de missions accompagnées :

- *Grand événement* : 150 personnes impliquées en préparation, > 300 participant-es, coordination inter-équipes, préparation à la prise de parole, articulation CODIR/Directions/logistique
- *Appui à la décision méthodologique* : outillage d'un manager sur un thème sensible, conception des supports, posture d'animation, impact recherché sur la cohésion d'équipe.

- *Consultation des allocataires pour un nouveau projet d'accueil* : cadrage diagnostic sensible, mise en ligne de l'outil, > 1200 réponses, analyse et restitution.

Cercle Designers/Facilitateurs – Le portage et le mentoring

Le cercle Designers compte aujourd'hui 6 personnes, la charte prévoit un mandat de deux ans renouvelables, de rencontres, des formations et le portage d'un moins 2 projets par an :

Projets structurants récents :

- *CAF pivot 'formation professionnelle'* : journée de rencontre inter-CAF, partage de pratiques.
- *Réseau d'acteurs parentalité* : espace d'interconnaissance et de levée de freins pour une expérimentation nationale.
- *Réorganisation d'une sous-direction* : hypothèses et accompagnement des équipes.
- *Journée Conseil d'Administration* – sensibilisation violences faites aux femmes.

Engagements par cercles

Les facilitateurs du Créa'Lab s'engagent pour un mandat d'environ deux ans. Ils consacrent en moyenne huit heures par mois à leurs missions au sein du Lab' et prennent en charge trois projets ou animations par an, tout en participant aux temps de coordination, d'inspiration et de régulation qui rythment la vie collective du cercle

Les designers-facilitateurs assument quant à eux un engagement plus étendu : leur mandat s'étend sur deux années, avec environ vingt jours dédiés par an. Ils participent à quatre temps d'inspiration annuels, prennent le lead sur un projet clé du Lab', contribuent à ses orientations stratégiques et accompagnent les nouveaux facilitateurs grâce à une posture de mentorat, essentielle à la transmission et à la maturation du collectif



UN PARCOURS D'INTÉGRATION DE 6 MOIS QUI SÉCURISE LES PASSAGES

Tout nouvel arrivant et tout passage de cercle suivent un parcours de 6 mois animé par un trinôme : échange initial, dialogue avec le manager (avec appui du Lab' si besoin), attribution d'un parrainage.

LES RITUELS QUI FONT TENIR LA MAISON : PRATIQUES, DÉCISIONS, CÉLÉBRATIONS

La gouvernance du Lab' prend corps dans des rituels réguliers : échanges de pratiques pour nourrir la posture, séances de facilitation graphique, réunions de coordination et de décision stratégique, célébrations par projet.



Les décisions importantes se prennent par cercle ou en plénière, selon le périmètre (offre de services, intégration, formations, etc.). L'enjeu est d'articuler équivalence du collectif et périmètres d'autorité explicites.

RÔLES VIVANTS ET "CRÉA'TISSEURS" : UN MÉTABOLISME INTERNE APPRENANT

Au-delà des chartes, des rôles informels existent : une gardienne de l'agenda, une veille sur l'horizontalité des prises de parole, une gestion des flux de demandes. Pour éviter la dispersion, trois groupes ont été réunis en un seul collectif : les Créa'tisseurs, en charge de la vie interne, du parrainage et de l'accompagnement des passages.

DU BESOIN AU CADRAGE : UN FLUX D'ENTRÉE LISIBLE

Les demandes arrivent via une FEB (Fiche d'Expression de Besoin). Elles sont analysées collectivement pour qu'un binôme facilitateur/designer se positionne. Le cadrage est co-construit et challengé par la responsable du Lab' (garante du cadre et de l'alignement). Un espace Microsoft Teams structuré — jusqu'à un 'coin café' — maintient le lien entre les membres et facilite les échanges quotidiens. Le choix d'accompagnement est collectif ; si un projet est retenu le choix appartient au collectif de la même manière que s'il est non retenu.

ÉTUDES DE CAS : QUAND LA GOUVERNANCE CHANGE LE JEU

a) Deux équipes → un Lab' : une identité par l'itération

Plusieurs cycles de rencontres ont aligné valeurs, rituels, outils et formations, jusqu'à la reconnaissance formelle du temps de contribution par la direction.

b) Consultation allocataires : de la question à la décision

Pour le nouveau projet d'accueil, le Lab' a orchestré un cycle complet : cadrage diagnostic sensible, co-élaboration de 10 questions avec une méthode d'accès facile à lire et à comprendre en direction de nos allocataires, mise en ligne de l'outil, collecte, analyse conjointe et restitution pour l'architecte. C'est une ingénierie participative qui renforce l'usage décisionnel des données.

c) Grand événement : visibiliser l'intelligence collective

Préparer un événement impliquant 150 personnes en animation en amont et plus de 300 participant-es suppose plus qu'un rétroplanning : c'est une architecture collaborative (groupes managers/collaborateurs, coaching de prises de parole, boucles d'itération, coordination CODIR/Directions/logistique) qui laisse un capital de coopération durable.

CONCLUSION — L'ATELIER ET LA SOURCE

Le Créa'Lab n'est ni un 'service support' ni une 'start-up interne' : c'est un atelier où se façonnent des postures, des canevas et des personnes-sources. En assumant des verticalités réversibles au service du projet et des espaces d'équivalence (délibération, apprentissage), l'équipe libère efficacité et humanité. Cette gouvernance partagée ne remplace pas la hiérarchie ; elle la féconde, au bénéfice du service public.

Ressources citées

- Stefan Merckelbach, *Un petit livre rouge sur la source* – pages éditeurs (Fnac/Eyrolles/Cultura).
- Université du Nous – Ressources libres Gouvernance partagée (fiches, vidéos, consentement, cadre de sécurité).
- Définition UdN – Gouvernance partagée (horizontalité, verticalité, profondeur).

[Retour au sommaire](#)

Messages à l'écosystème

- *"La personne-source est une responsabilité de clarté, pas un chef caché"*. Stefan Merckelbach, Un petit livre rouge sur la source.
- *"La gouvernance partagée n'abolit pas la verticalité : elle la rend explicite et distribuée"*. Université du Nous – Gouvernance partagée.
- *"Les rituels (décision, pratique, célébration) sont des actifs organisationnels à part entière"* Université du Nous – Gouvernance partagée.



Schéma de flux – De la demande à la rétro

1. FEB (demande) → Analyse collective
2. Le binôme facilitateur/designer se positionne
3. Cadrage co-construit + challenge responsable Lab'
4. Accompagnement (ateliers, outils, coaching, livrables)
5. Rétro + Restitution + Décision + Célébration

Hélène Muller est la coordinatrice de Tera, un projet expérimental de développement territorial localisé dans une zone rurale du Lot-et-Garonne sous la forme d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE). Les objectifs sont, entre autres, de construire un écosystème coopératif pour relocaliser la production, réduire l'impact sur l'environnement, déployer une monnaie citoyenne locale, repenser la distribution de la valeur monétaire avec pour visée un revenu inconditionnel garanti à chacun par la production locale. Hélène Muller nous livre les coulisses d'une aventure humaine et politique qui tente de redéfinir notre manière de "faire société".



TERA : REVITALISER UN TERRITOIRE RURAL PAR LA COOPÉRATION ET LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

ENTRETIEN AVEC HÉLÈNE MULLER



L'équipe de Tera

L'AVENTURE TERA — DE L'UTOPIE À LA RELOCALISATION CONCRÈTE

Pour commencer, une précision s'impose. Quelle est la signification du nom Tera ?

Tera, c'est l'acronyme de "Tous Ensemble vers un Revenu d'Autonomie". Au-delà du nom, nous sommes ce qu'on appelle un PTCE, un *Pôle Territorial de Coopération Économique*¹, un label obtenu en 2023 qui reconnaît notre existence au sein de l'économie sociale et solidaire.

Pouvez-vous nous expliquer la genèse du projet et sa raison d'être ?

Le projet a été initié en 2014 par Frédéric Bosqué, qui avait déjà une solide expérience dans l'ESS, les monnaies locales et le Mouvement Français pour un Revenu de Base (MFRB). Tera est né d'une vision : contribuer à la revitalisation économique d'une zone rurale en relocalisant l'économie, tout en respectant les équilibres planétaires et l'humain.

Concrètement, nous voulons relocaliser quatre piliers : la production de biens vitaux, les échanges via des réseaux de distribution locaux et une monnaie citoyenne locale, l'épargne pour investir dans l'outil de production local, et enfin la capacité de décision. Notre "étoile polaire", c'est de produire suffisamment de richesse pour distribuer un jour un revenu d'autonomie inconditionnel à chacun, garanti par cette production locale.

Comment s'est passée votre installation sur le territoire ? On imagine que l'accueil n'est pas toujours simple pour des "nouveaux arrivants".

C'est une question cruciale. Nous ne sommes pas originaires du territoire, et nous avons commis des erreurs de débutants. Par exemple, arriver en disant "nous venons revitaliser votre territoire" est très mal perçu lo-

calement ; cela sous-entend que le territoire est mort, ce qui est insultant pour ceux qui y vivent.



Au début, nous avons rencontré de fortes résistances, notamment autour d'un projet d'éco-hameau qui a été perçu comme synonyme de "repli sur soi" par certains. Il y a eu des tensions avec la commune et même des interventions de gendarmerie pour des questions d'urbanisme liées à des habitats légers.

Qu'est-ce qui a permis de débloquer la situation et de gagner en crédibilité ?

Le passage au concret. En zone rurale, les discours et les diaporamas ne suffisent pas ; il faut faire ses preuves. Le déclic est

1. Voir encadré page 64.

LES PÔLES TERRITORIAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Les PTCE permettent notamment de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement. Cette innovation tient à des formes de coopération économiques initiées par des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), qui, par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouvernance et leur ancrage territorial, contribuent à faire prévaloir coopération et mutualisation entre acteurs.

Loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, Article 9 :

"Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable"

venu du partenariat avec un autre maire du secteur, sensible à nos thématiques, qui nous a sollicités pour développer un projet dans sa commune.

Aujourd'hui, nous avons des réalisations visibles : une épicerie locale en centre-village, une brasserie artisanale qui vient de relancer la "bière de Tournon", et surtout un centre d'écoconstruction. Ce dernier est un bâtiment magnifique, inspiré des séchoirs à tabac locaux, ce qui a beaucoup aidé pour l'acceptation culturelle et architecturale. Nous avons aussi créé un jardin partagé qui

accueille les écoles. La vision est importante pour structurer l'action, mais le lien se crée par le faire ensemble, pas par la théorie.

Quel est l'impact de Tera sur l'emploi et la démographie locale aujourd'hui ?

Nous avons créé une quinzaine d'emplois, notamment des formateurs, des charpentiers et des administratifs. Mais l'impact est aussi indirect : environ cent personnes se sont installées sur le territoire pour se rapprocher du projet. Voir de nouveaux enfants arriver à l'école du village a changé le regard des habitants et des élus à notre égard.

PILOTER LA COMPLEXITÉ PAR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Tera n'est pas une structure classique, c'est un écosystème de six entités juridiques. Pourquoi avoir choisi la gouvernance partagée pour gérer cet ensemble ?

Dès le départ, il y avait une volonté farouche de ne pas reproduire des modèles pyramidaux. Les fondateurs avaient cette culture démocratique, formés pour certains à l'Université du Nous ou à la sociocratie.

L'enjeu est aussi pragmatique : au début, nous étions tous bénévoles. On ne peut pas imposer un lien de subordination à des bénévoles comme on le fait avec des salariés. Pour que les gens s'investissent, ils doivent sentir qu'ils ont une capacité d'influence et de l'autonomie. La gouvernance partagée est, pour nous, un gage de robustesse et de pérennité pour le projet.

Quelles méthodes concrètes avez-vous mises en place ?

Nous utilisons toute la panoplie des outils de l'intelligence collective : des élections sans candidat pour attribuer les rôles, la prise de décision par consentement, et des processus de facilitation rigoureux pour les réunions (tours météo, tours de clôture). Nous avons aussi mis en place des cercles restauratifs



pour la gestion des conflits, une méthode inspirée par Dominic Barter.

Toutes ces pratiques n'ont pas forcément persisté par la suite, mais nous avons beaucoup expérimenté.

Tout cela semble idéal sur le papier, mais quelles ont été les principales difficultés ?

La plus grande difficulté a été de sortir de l'illusion de l'horizontalité parfaite. On a souvent tendance à rejeter toute forme de verticalité, mais cela crée des "verticalités implicites" où certains ont du pouvoir sans que ce soit officiel, ce qui génère des frustrations et des frictions.

Par exemple, j'ai été "coordinatrice officieuse" pendant longtemps. C'était très inconfortable car je ne savais pas quel était mon périmètre de décision. L'Université du Nous, qui nous accompagne, nous a aidés à comprendre qu'il faut assumer une certaine verticalité : des rôles définis avec des périmètres clairs où la personne est autonome pour décider sans solliciter l'avis de tout le monde en permanence.

Vous parlez aussi d'un risque de confusion entre "communauté de vie" et "communauté de travail". Qu'entendez-vous par là ?

C'est un piège classique des éco-lieux. On mélange les relations affectives et les nécessités du travail. Notre Conseil scientifique nous a alertés : si on traite les problèmes de travail comme des problèmes de personnes, on devient fou.

Il a fallu apprendre à distinguer la reconnaissance de la personne (l'affectif) de la reconnaissance de la qualité du travail. On peut s'apprécier humainement mais avoir un désaccord professionnel profond sur une tâche, et il faut des espaces pour en parler sans que cela devienne un drame personnel.

Comment gérez-vous la tension entre "prendre soin de l'humain" et "nécessité de produire" ?

C'est une tension permanente. Comment "sauver la planète sans mourir au combat" ? Il y a parfois des confrontations entre ceux qui poussent pour la production et l'équilibre économique (souvent les entrepre-



neurs comme Frédéric) et ceux qui veillent au soin et à la régulation du groupe. Il n'y a pas de réponse miracle, mais nous essayons de construire un système de dialogue qui permette de ne pas rompre le lien, même dans les moments de crise.

Quel conseil donneriez-vous à ceux qui veulent se lancer dans la gouvernance partagée ?

Mon premier conseil est de se faire accompagner. On ne peut pas réussir seul simplement en lisant des livres ; il faut une supervision extérieure pour identifier nos propres biais.

Ensuite, il est indispensable que les personnes aux postes de responsabilité (les fondateurs ou dirigeants) soient réellement prêtes à lâcher du pouvoir. Ce n'est pas facile, car cela demande de faire confiance et de surmonter la peur que les autres fassent des erreurs qui mettraient la structure en péril. Réciproquement, les personnes qui souhaitent acquérir plus de pouvoir dans l'organisation doivent le faire en conscience des responsabilités qui lui sont associées. Enfin, c'est un apprentissage continu : il faut former les nouveaux arrivants pour maintenir cette culture commune de la coopération.

En conclusion, quel est le plus grand bénéfice de ce mode de gestion ?

C'est de permettre à chacun d'apporter sa créativité et ses compétences à un projet qui fait sens. Malgré la complexité et l'épuisement qui nous guette parfois, la gouvernance partagée crée un sentiment d'appartenance et de reliance extrêmement fort. C'est ce qui rend Tera vivant et capable de proposer un autre modèle pour le monde de demain.

[Retour au sommaire](#)

Carlos Uriona est un metteur en scène, créateur, marionnettiste et organisateur communautaire originaire d'Argentine. Uriona a ouvert la voie à l'implication du public et des communautés locales au sein du Double Edge Theatre. Avant de rejoindre Double Edge, Uriona a fondé le théâtre de marionnettes primé Diablolomundo, désigné comme l'un des "dix théâtres argentins les plus importants du XXe siècle" par l'Association des critiques argentins. Uriona a organisé des groupes d'acteurs autogérés et des coopératives d'artistes dans le cadre de la résistance culturelle nationale pendant la lutte de l'Argentine pour la liberté contre la dictature militaire qui a duré de 1976 à 1982 et au-delà.



DOUBLE EDGE THEATRE : LA CULTURE AU SERVICE DU DYNAMISME RÉGIONAL

CÉLÉBRER LA VIE ET RÉSISTER À L'OPPRESSION DANS
LES VILLES PERCHÉES DE L'OUEST DU MASSACHUSETTS

D'APRÈS UN ENTRETIEN AVEC CARLOS URIONA, STRATÈGE CULTUREL CHEZ
DOUBLE EDGE THEATRE

Par Larry CHILDS



Double Edge Theatre's Farm Center. Photo by David Weiland



Carlos Uriona dans le spectacle d'été 2018 du Double Edge Theatre 'We The People'. Photo David Weiland

Pour bien saisir la vision du Double Edge Theatre (DE) sur la gouvernance partagée, thème de ce numéro, il est utile de prendre d'abord du recul pour replacer les choses dans un contexte plus large.

Bien qu'à première vue, DE puisse sembler se concentrer uniquement sur la culture et les arts du spectacle, l'organisation opère également dans un cadre de développement économique centré sur la communauté – un cadre qui considère les nombreuses ressources qu'il mobilise comme une "richesse partagée" destinée à préserver l'environnement naturel, la santé humaine et la vitalité culturelle au fil du temps. Cela va du logement communautaire et de l'utilisation collective des terres agricoles sur leurs plus de 100 acres à Ashfield, dans le Massachusetts, à leur large éventail de spectacles imprégnés de culture et d'autres manifestations créatives d'une imagination collective sans limites.

Cette approche intentionnelle du travail et de la vie met l'accent sur la gestion des ressources partagées à travers un prisme culturel.

Elle s'oppose au capitalisme de marché mondial qui, à ce moment de l'histoire, domine et semble déterminé à concentrer de plus en plus de richesse entre les mains d'une minorité, et s'efforce de le contrebalancer. L'urgence d'un contrepoids est particulièrement pressante aujourd'hui, alors qu'un régime américain autoritaire, déterminé à étouffer les voix dissidentes, dégrade le monde naturel et appauvrit encore davantage des milliards de personnes à travers le globe. Il est même assez cynique pour prétendre que les normes et comportements humanitaires universels, si chers à tant de gens depuis l'après-guerre, devraient être écartés comme naïfs, subjectifs, ou pire, comme une atteinte aux libertés individuelles. Oye vey !

Bien que conçues pour intimider et paralyser toute opposition, les initiatives de résistance créative sous forme d'institutions, de collectifs et de coalitions ancrés dans la culture se multiplient comme des antidotes pour contrer et aider à ralentir un gouvernement devenu fou à cause de ses tromperies et de sa prétention désinvolte à la vertu.



Une Jingle Dance d'Acosia Red Elk pour "The Gathering" (le rassemblement) au Farm Center du Double Edge Theatre. Phoo Kim Chin-Gibbons

COMMENT DOUBLE EDGE RASSEMBLE ET GUIDE : UNE CONVERSATION AVEC CARLOS URIONA

Au cours des deux dernières années, j'avais assisté à des représentations de Double Edge et participé à quelques rassemblements communautaires, mais je n'avais pas encore eu l'occasion de m'entretenir en tête-à-tête avec Carlos. Eh bien, j'ai récemment saisi cette opportunité. C'était un vendredi après-midi au début du printemps, un jour de repos pour les résidents (alias leur "ensemble") et, après avoir été accueillis par le sourire radieux de Carlos sur sa terrasse, nous sommes partis visiter leur terrain et leurs installations. En voiture, à pied et en discutant, nous avons exploré l'histoire de DE et son rôle actuel en tant que catalyseur communautaire, un catalyseur qui fait passer la culture et les arts au premier plan.

Comme tant d'organisations à but non lucratif, d'entreprises et de municipalités à travers le Massachusetts, Double Edge réagit avec assurance, et même avec un optimisme audacieux, face à un gouvernement fédéral hostile et auto-

ritaire qui semble déterminé à écraser des États comme le Massachusetts qui "osent s'opposer" à sa corruption et à ses abus éhontés. Alors que ce type de menace existentielle puissante aurait pu être accueilli par la peur, la soumission ou l'inertie, comme Trump s'y attendait, tant de personnes, à l'image de Double Edge, ont au contraire répondu avec courage et optimisme, en renforçant sans cesse les liens communautaires et en s'organisant sans relâche.

Cette attitude haineuse du gouvernement, loin d'obtenir une soumission docile, a suscité un mouvement de résistance de plus en plus bien organisé à l'échelle de l'État. Alors que chaque région du Massachusetts développe son propre caractère et ses propres stratégies, Double Edge apporte sa contribution en jouant un rôle de premier plan grâce à la culture et à la créativité, tout en nouant des partenariats avec les communautés rurales environnantes et les villes voisines.

Pour apporter plus d'informations, je partage ici un extrait de ma conversation avec Carlos et m'appuie sur la documentation de DE.

DOUBLE EDGE : TROIS SYSTÈMES, UN ÉCOSYSTÈME

Arts et culture : Nos performances mêlent poésie virtuelle, physicalité et connexion immersive au territoire. Nos programmes de formation partagent les méthodes rigoureuses, holistiques et ancrées dans le corps des Ensembles. Nous proposons des résidences où les artistes collaborent, réfléchissent et renouvellent leur pratique créative, et organisons des événements qui célèbrent le tissu culturel d'Ashfield tout en tissant des liens au-delà du local.

Infrastructures de résilience rurale : Nous construisons et entretenons les systèmes physiques dont les communautés ont besoin pour prospérer :

- Logements subventionnés pour les travailleurs culturels, privilégiant l'accessibilité financière à long terme et l'intégration communautaire ;
- Alimentation cultivée sur place ou provenant de fermes locales, pour nourrir notre compagnie, nos collaborateurs et nos visiteurs ;
- Installations alimentées par des systèmes d'énergie propre, modèles de vie rurale durable.

Mobilisation culturelle : Les partenariats à long terme sont la pierre angulaire de notre pratique et de notre processus. Ces relations reposent sur notre conviction profonde de l'épanouissement mutuel, de la transparence et du partage des richesses. En tant que pôle d'activité culturelle régional et national, notre modèle génère à la fois du développement économique et un leadership culturel. Depuis la fondation de Double Edge, nous collaborons pour organiser des rencontres et des rassemblements qui promeuvent l'intersectionnalité et une vision collective.

Carlos, qu'est-ce que le Double Edge Theatre ? Que voulez-vous dire quand vous affirmez que c'est plus qu'une troupe de théâtre ?

Le Double Edge Theatre est une coopérative culturelle ancrée dans la pratique artistique et la justice.

En tant que coopérative culturelle, nous sommes dirigés par notre Ensemble (ceux qui travaillent et vivent ici), dont les membres viennent du monde entier et orientent notre vision et notre gouvernance. Notre mission va au-delà de la scène : nous construisons et soutenons les systèmes sociaux, culturels et économiques qui permettent aux artistes,

aux travailleurs et aux communautés rurales de s'épanouir sur place.

Notre infrastructure n'est pas seulement physique — elle est relationnelle. Ici, à Ashfield, dans le Massachusetts, aux États-Unis, notre *Farm Center* de 45 hectares englobe les systèmes interconnectés qui rendent la vie communautaire possible : logement abordable, sécurité alimentaire, pratique culturelle, équité et gestion responsable des terres. L'art est l'agent de connexion et d'imagination, ainsi que le renforcement des capacités qui tissent ces systèmes ensemble. Dans cet esprit de co-création, nous avons forgé des partenariats durables, dont certains s'étendent au parrainage fiscal. Il convient de mentionner aujourd'hui :

- *Jupiter Performance Studio (JPS)*, créé par Ebony Noelle Golden, met en scène des cérémonies théâtrales ancrées dans les traditions culturelles, spirituelles et scéniques de la diaspora noire.
- *The Theater Offensive (TTO)* est une organisation culturelle basée à Boston dont la mission est de présenter un art libérateur par, pour et sur les personnes queer et trans de couleur, qui transcende les frontières artistiques, célèbre la richesse culturelle et démantèle l'oppression.
- *No Loose Braids (NLB)* est une organisation dirigée par les Nipmuc qui se consacre à la perpétuation et à la renaissance des traditions et des pratiques culturelles des Eastern Woodlands.
- *The Kinfolk Effect (TKE)* est un espace d'incubation pour des œuvres multi-médias et interdisciplinaires qui examinent le mouvement de la négritude à travers le temps et l'espace comme moteur principal.

Leur attrait crée et entretient un sentiment de communauté en rassemblant les gens autour de la performance, non seulement pour les expériences stimulantes et enrichissantes qu'elle procure, mais aussi en donnant envie



Milena Dabova, Cariel Klein et Jennifer Johnson dans le spectacle d'été 2023 du Double Edge Theatre, "Les territoires cachés des Bacchantes"
Photo Doug Mason

de s'installer et de vivre à proximité, ou en amenant les résidents existants à aimer encore plus l'endroit où ils vivent et à y rester. Cet attrait empêche les gens de partir, d'abandonner leur petite ville pour la ville ou ailleurs, ce qui est bien trop courant. Ce type d'exploration et d'expression culturelles est un atout économique sous-estimé qui mérite d'être mieux compris, soutenu et protégé.

Tout le monde se sent concerné par ce type de thème et, par conséquent, tout en y étant ouvert, peut s'engager sur des longueurs d'onde qui facilitent, voire accélèrent, des liens humains profondément significatifs. Cela inspire également, ouvre à la beauté et permet aux forces créatives de nourrir de nouvelles façons plus solides d'être en communauté. En ce sens, je pense que le terme "*catalyseur communautaire*", emprunté à Bollier, décrit bien l'initiative et le leadership de DE.

Comment l'organisation est-elle structurée et comment les tâches sont-elles réparties ?

Nous organisons notre travail selon deux axes clairement définis : le travail artistique et les opérations. Toutes les tâches, corvées et missions sont proposées et choisies par les individus issus des différents domaines d'activité. Cela se fait par consensus après mûre réflexion de la part des membres. Nous prenons en

compte non seulement les rôles, les fonctions et les tâches spécifiques nécessaires au bon fonctionnement de l'expérience ou de l'entreprise, mais aussi la vie de chaque membre en dehors de son affectation professionnelle strictement formelle. Prendre soin les uns des autres et de ceux qui viennent nous rejoindre de manière ponctuelle est une priorité. En ce sens, nous mettons en pratique un concept que nous appelons "*l'attention radicale*", qui est au cœur même de la survie de Double Edge.

Quelle est la nature de vos processus démocratiques internes ? Dans quelle mesure les membres participent-ils à la prise de décision ?

Double Edge dispose d'un système de gouvernance complexe, qui tient compte des niveaux d'engagement individuels, et donc du niveau

Notre communauté, notre Ensemble

Nos collaborateurs s'identifient eux-mêmes plutôt que d'être définis par autrui. Chaque personne est valorisée selon ses aspirations en matière de vie et de travail. Par exemple, bien que nous fonctionnions au sein d'un système capitaliste, nous mettons simultanément en œuvre des pratiques économiques alternatives pour l'échange de biens et de services : le troc, les échanges alimentaires locaux, l'accroissement de notre autosuffisance alimentaire et le partage avec notre communauté. Nous recevons des contributions. Nous avons des voisins qui nous aident à construire. Nous créons un monde auquel nous croyons. Et c'est aussi notre art. C'est ce que Baraka Sele, une amie et figure de proue d'Art Justice au sein de Double Edge, appelle la "démocratie culturelle".



Danse en cercle dirigée par Andre StrongBearHeart Gaines, Jr. au « Festival Art et Survie » du Farm Center du Double Edge Theatre
Photo Milena Dabova

de connaissance et d'initiative que chaque personne peut assumer pour chaque domaine d'activité. Comme toute organisation, nous avons différents domaines, tels que des départements, qui assument la responsabilité du fonctionnement de l'organisation. Conformément à notre philosophie selon laquelle "*l'art doit être notre force motrice*", nous sommes dirigés par notre *Ensemble*, composé d'artistes de théâtre qui constituent un "organe de direction" majeur de 9 membres partageant la prise de décision. Ce groupe s'engage à long terme dans le travail et est financièrement responsable de Double Edge. Cela repose sur un engagement fondamental les uns envers les autres, ce qui signifie concrètement un engagement à "trouver des solutions".

Compte tenu de ce type de gouvernance, les réunions portent souvent sur les processus ainsi que sur les questions opérationnelles.

À côté de l'*Ensemble* se trouve la Compagnie au sens large, qui comprend 16 membres supplémentaires. Ceux-ci sont moins impliqués et ne sont pas responsables de la gestion globale ni de la survie ultime de l'entreprise. Ils se concentrent plutôt sur les domaines de la pro-

duction artistique et le maintien des opérations quotidiennes. Chaque individu a un rôle et contribue à la dynamique saine du collectif. J'entends par là qu'ils assument des rôles explicites liés à des fonctions et des tâches (billetterie, installations, cuisine, ferme, marketing, engagement communautaire, etc.),

Et puis il y a les rôles moins explicites – des rôles que chaque individu assume en fonction de ses capacités, de ses inclinations et de ses désirs. C'est dans ces rôles moins définis, établis par l'initiative individuelle, que les membres de notre communauté exercent une autonomie et une voix considérables. C'est là une autre caractéristique distinctive essentielle de Double Edge ; pour nous, c'est celle qui permet un sens plus profond de la gouvernance participative.

LES COMMUNS : UN MODÈLE D'ORGANISATION POUR L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE LOCALE DE DOUBLE EDGE

D'après les travaux de David Bolier

Par Larry Childs et Carlos Uriona

Dans *"The Commoners Catalogue for Changemaking: Tools for the Transition Ahead"*, David Bolier et Cameron Connor présentent un recueil d'articles (dont un sur Double Edge) détaillant le contexte historique ainsi que les expressions contemporaines des "communs". Les communs sont ce qu'ils décrivent comme *"des initiatives ascendantes qui privilégient la satisfaction des besoins des personnes plutôt que les échanges de marché et l'accumulation de capital"*. Ils mettent l'accent sur une pratique sociale fondée sur des normes d'intention partagée, conçue pour gérer la richesse collective avec un engagement particulier envers le local – ainsi que pour une participation active, l'inclusion et l'équité. Le "communing" (au sens verbal) désigne un groupe socialement cohérent de pairs gérant des ressources collectives pour un bénéfice partagé, par opposition à un système motivé par l'extraction marchande où le gain ou le profit individuel est souvent la motivation principale. Les biens communs donnent à la vie communautaire un objectif clair ; un objectif qui repose sur la démocratie dans sa forme la plus authentique : il existe des structures dotées de mécanismes incitatifs pour protéger les communautés humaines et leurs écosystèmes naturels indissociables, tout en éliminant les inégalités. Cela crée, en somme, une politique de l'appartenance.

Si certains considèrent les biens communs comme une coutume archaïque issue de l'époque médiévale ou féodale, il suffit de voir qu'il existe encore aujourd'hui de nombreux systèmes efficaces de terres partagées, où les membres de la communauté ont un accès tournant pour y faire paître leurs animaux ou y cultiver leurs récoltes. En réalité, les biens communs et le "communing" sont aussi anciens qu'ils sont pleinement contemporains, solides et même en pleine expansion. La preuve de leur évolution réside dans les nombreux réseaux d'aujourd'hui, composés de projets et de mouvements collaboratifs et décentralisés qui mobilisent tant de personnes et renforcent la coopération. Il existe des coopératives alimentaires, agricoles et de garde d'enfants, des fiducies foncières communautaires, des logiciels libres et même un soutien gouvernemental à travers les terres forestières nationales, les aires de jeux, les réseaux de transport et l'éducation publique – ce ne sont là que quelques exemples. Tous sont familiers, mais peut-être moins bien compris ou culturellement visibles en tant que structures et institutions efficaces et bénéfiques du communing.

C'est dans ce paysage que Double Edge est un acteur et un architecte local, redonnant vie à certaines structures de mise en commun et en inventant d'autres. D'un côté, ils créent une expression artistique à travers des récits et du théâtre, tandis que de l'autre, ils construisent des logements collectifs, soutiennent l'économie locale de leur village et travaillent en étroite collaboration avec des partenaires autochtones qui considèrent eux aussi la gestion responsable et les structures collaboratives comme plus importantes que la propriété foncière. Ensemble, ils favorisent la santé collective.

En examinant plus en détail le modèle de Double Edge, il devient de plus en plus évident à quel point ils sont actifs dans le maintien et la réouverture de nos biens communs, tant dans l'état d'esprit que dans l'action. Dans certains cas, il s'agit même de terres autrefois fermées au public et expropriées ou commercialisées pour le profit du marché privé. Parallèlement, ils s'emploient à en favoriser d'autres – certaines nouvelles ou encore en cours d'imagination. C'est après tout en créant de nouvelles façons d'être en communauté que nous trouvons la promesse d'un avenir durable.

[Retour au sommaire](#)

1. Le catalogue des Communs pour le changement : outils pour la transition à venir

Ingénieur acousticien à Clermont-Ferrand, Yohan Lechevalier a transformé son entreprise en SCOP et milite pour une démocratisation du pouvoir au sein des organisations. Rencontre avec un entrepreneur qui a choisi de faire autrement — et qui assume pleinement ses contradictions.



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE, C'EST D'ABORD UN CHEMIN, PAS UN MODÈLE

ENTRETIEN AVEC YOHAN LECHEVALIER

Pouvez-vous vous présenter et nous parler de votre parcours ?

Je suis ingénieur. Après deux ans de salariat dans un bureau d'études, j'ai été embauché par une structure à Grenoble, pour monter une entité indépendante d'ingénierie acoustique dans le bâtiment, dont j'étais le gérant — sans être associé au départ. Ça me convenait à double titre : j'avais envie d'apprendre ce métier dont j'ignorais tout, et en même temps j'avais compris que je ne pouvais plus avoir de chef avec lequel je n'étais pas en accord total. Ma première expérience de salarié me l'avait clairement montré : quand j'étais en désaccord avec mon supérieur, c'était très compliqué pour moi. Je pouvais devenir un peu subversif. J'avais besoin de liberté d'action et de cohérence entre mes valeurs, les missions qui m'étaient confiées et la façon de travailler.

C'était en 2004. Petit à petit, je me suis associé avec cette personne, puis j'ai racheté l'ensemble des parts — c'était un peu pensé comme ça dès le départ. Je suis devenu associé unique de la structure quelques années plus tard.

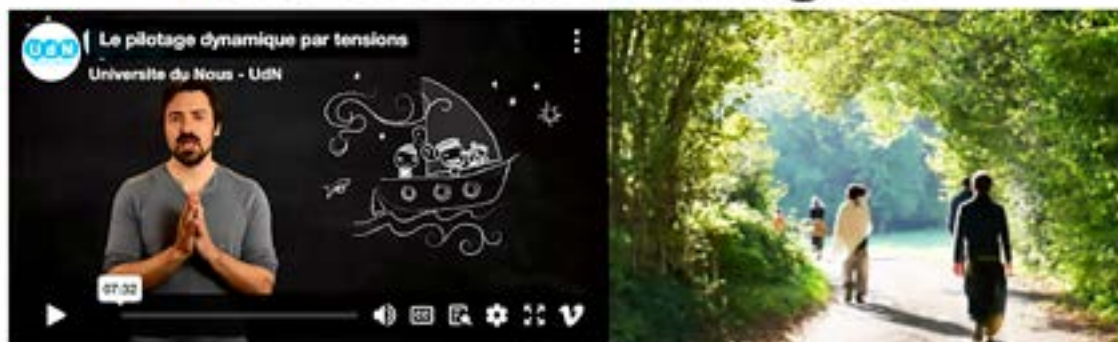
Qu'est-ce qui vous a précisément amené vers la gouvernance partagée ?

Nous étions constamment submergés par la charge de travail si bien que l'entreprise a grandi progressivement jusqu'à atteindre une petite dizaine de salariés. Je concentrais alors beaucoup trop de responsabilités, de l'expertise métier, en passant par le développement commercial, la gestion de toutes les infrastructures informatiques et matérielles, la direction de l'équipe, etc.

Je n'avais rien appris en management pendant mes études et je n'avais pas de modèle qui me convenait dans mes expériences précédentes. J'ai tâtonné, avec une intention de partage, d'écoute et d'équivalence, en dissonance avec ce qui m'était donné à voir dans mon environnement. Je ne connaissais pas les modèles de gouvernance partagée, mais la question de la démocratie en entreprise et du partage du pouvoir était une évidence pour moi, sans pour autant être outillé. J'avais en outre un rapport compliqué à l'autorité. J'avais compris que je ne voulais plus avoir de chef, sans pour autant avoir pour projet d'en devenir un ! J'explorais alors d'autres façons de faire que le modèle hiérarchique mais, avec du recul, je me dis que ce devait être un peu confus pour mes collègues. Un ami m'a conseillé de faire un séminaire avec l'Université du Nous, qui travaille justement sur ces questions de gouvernance dans les organisations. J'y suis allé, et ça a été une révélation. Je n'avais jamais vraiment pris le temps de me documenter précédem-



Découverte Gouvernances Partagées



ment sur ces questions, ayant déjà du mal à trouver le temps pour faire face à ma charge de travail. Les expériences vécues lors de ces séminaires m'ont redonné beaucoup d'espoir. J'ai appris tant de choses et j'ai senti des alignements qui se mettaient en place entre ce que je percevais comme juste et le travail sur la posture, les outils d'intelligence collective et des modèles de gouvernance avec une déconcentration du pouvoir. L'idée de donner beaucoup plus de marge de manœuvre et d'autonomie, de bénéficier de la richesse de chacun des points de vue et de l'organiser — ça m'a complètement parlé.

J'ai voulu partager ça avec mon équipe et explorer ces sujets au sein de l'entreprise. J'ai alors sollicité l'Université du Nous pour nous faire vivre une première expérience de gouvernance partagée, concrètement, autour de l'organisation de notre séminaire annuel.

Comment s'est passée cette première expérience ?

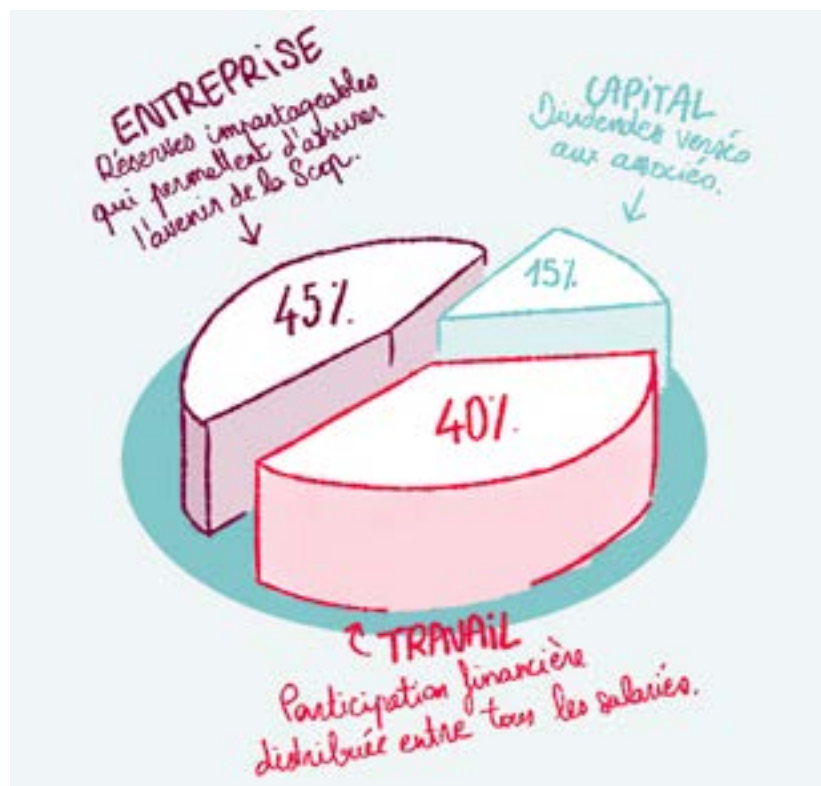
Nous faisons partie d'un réseau de bureaux d'études similaires sur des territoires différents au sein duquel nous organisons à tour

de rôle un séminaire annuel de partage de savoir-faire, d'explorations, de travail sur des sujets communs. Cette année-là, c'était à notre agence de Clermont-Ferrand d'organiser l'événement. J'ai proposé à mon équipe de le faire en mode gouvernance partagée pour vivre cette expérience de partage du pouvoir avec un double enjeu. Pour moi, lâcher l'exclusivité du pouvoir et pour eux... le prendre ! : L'exercice n'a pas été facile mais l'accompagnant de l'Université du Nous a su gagner notre confiance et mes collègues n'ont pas douté de la sincérité de ma démarche. Le sujet était bien choisi : il était suffisamment important pour que mes collègues sentent que ce n'était pas un exercice de style — il y avait une réalisation concrète derrière, le séminaire allait bien avoir lieu — et en même temps suffisamment léger pour que je puisse lâcher le pouvoir sans risquer de mettre en insécurité l'entreprise. Ce dosage a permis à tout le monde de jouer le jeu et ça m'a forcé à travailler sur moi, parce que j'avais plein d'idées que j'ai dû contenir, grâce à une facilitation externe, pour faire vraiment de la place aux autres.



Cette expérience a été transformatrice pour l'équipe en nous ouvrant de nouveaux possibles pour notre fonctionnement interne.

Vous avez ensuite voulu aller plus loin, avec une formation plus approfondie ?



Répartition des bénéfices dans une SCOP

Oui. Par chance, peu après, l'Université du Nous proposait, dans le cadre de l'Université Colibris, un MOOC sur la gouvernance partagée en 2017 — une formation sur plusieurs mois, qui allait approfondir toutes ces questions de posture de coopération, de rapport au pouvoir, de dynamique collective, de prise de décision à plusieurs. J'ai demandé à toute l'équipe de le suivre, sur le temps de travail, ce qui n'était pas simple du tout car nous étions alors noyés sous une charge de travail que je ne parvenais pas à réguler, conjointement à d'importantes tensions de recrutement, dues à la spécificité de notre métier et du manque d'attractivité de notre territoire.

Nous sommes restés concentrés sur la production pour faire face et il y avait bien peu de disponibilité intellectuelle et temporelle pour traiter ces sujets qui n'étaient pas prioritaires pour eux car les problèmes que nous rencontrions n'étaient pas en internes, avec une gouvernance qui semblait alors leur convenir. J'ai alors ressenti que seule notre responsable de documentation et de veille (la seule personne qui avait un rôle en dehors du flux opérationnel de production) était très proactive sur cette formation et manifestait de la motivation à déployer concrètement une gouvernance partagée.

C'est ce qui vous a amené à transformer l'entreprise en SCOP ?

Il y a eu plusieurs facteurs déclenchants. Je n'ai pas senti d'élan collectif pour cheminer vers une gouvernance partagée, et de mon côté, je continuais à m'impliquer aux côtés de l'Université du Nous qui me permettait d'explorer concrètement ces sujets de partage du pouvoir et m'inspirait aussi beaucoup dans mes différents engagements associatifs. Je vivais de plus en plus d'expériences de coopération très en rupture avec l'univers dans lequel j'évoluais professionnellement. Ce décalage "démocratique" s'ajoutait à la lenteur des prises de conscience et des transformations sur les questions écologiques dans notre environnement de travail. J'ai senti que je met-

tais beaucoup d'enjeux personnels dans mon rôle de dirigeant de bureau d'études et que ça créait de nombreuses frustrations.

Après un travail de coaching pendant près de 18 mois, je suis arrivé à la conclusion que je devais ouvrir d'autres espaces pour nourrir ces aspirations pour éviter de les faire passer en force toutes au même endroit. J'ai alors annoncé à mon équipe mon souhait de quitter l'entreprise, soit en vendant la totalité de mes parts à un acheteur encore indéterminé, soit en leur transmettant sous forme de SCOP¹, avec de la clarté sur ma volonté de céder la gérance et encore du flou sur mon implication ou non dans la suite, selon la dynamique collective qui se mettrait en place. Dans notre équipe, il n'y avait pas de leader évident pour reprendre la gérance, ce qui nous donnait une vision d'avenir assez incertaine.

Il m'a semblé que la forme juridique d'une coopérative pouvait faciliter grandement le déploiement d'une gouvernance plus partagée, avec une déconcentration du pouvoir (j'étais alors encore gérant, associé unique et en responsabilité de beaucoup de missions clés de l'entreprise).

Après un moment avec un mélange de sidération et de tristesse de l'équipe lors de l'annonce, mes collègues se sont réunis entre eux pour envisager l'opportunité d'un passage en SCOP. Je leur avais donné trois mois pour décider si nous lançons un accompagnement par l'Union Régionale des SCOP pour en étudier la faisabilité. Cette étape, vécue comme une sorte d'électrochoc, a permis de lancer la transformation.

La transformation en SCOP était donc un passage obligé pour avancer vers la gouvernance partagée ?

1. Juridiquement, une Scop (Société coopérative et participative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires et le pouvoir y est exercé démocratiquement. Les salariés détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote.

2. La société civile immobilière (SCI) est une structure juridique prise pour la gestion et l'acquisition de biens immobiliers. Elle permet à plusieurs associés de mettre en commun des ressources pour acheter, gérer ou transmettre un patrimoine immobilier tout en bénéficiant d'une fiscalité avantageuse.

Il y a eu des étapes préalables. Trois ans avant la transformation en SCOP, nous avons engagé des démarches pour changer de locaux, qui étaient inconfortables et trop petits.

Nous étions alors locataires et l'idée de devenir collectivement copropriétaires de nos locaux me semblait être une étape intermédiaire avec des enjeux assez engageants mais qui n'incluaient pas de dimension hiérarchique au sein de l'entreprise. Après avoir choisi une zone géographique pour nos futurs bureaux par consentement de l'ensemble des salariés (ce qui n'a déjà pas été simple!), nous avons finalement constitué une SCI² avec les salariés volontaires pour acquérir une maison dont la SCOP est aujourd'hui locataire. C'était une expérience significative sur notre chemin du partage du pouvoir et des décisions collectives qui nous a acculturés à cette posture de coopération au sein d'une nouvelle entité juridique.

Nous avions déjà une pratique régulière des décisions au consentement au sens sociocratique du terme (encore assez marginale dans le milieu des SCOP), si bien que la règle des coopératives « une personne une voix » était une évidence. Le travail sur les statuts de la SCOP et la déconcentration du pouvoir lié à la transmission de la plupart de mes rôles nous a conduit à repenser complètement notre fonctionnement et à décrire sur le papier l'ensemble des rôles nécessaires au fonctionnement de l'organisation, indépendamment des personnes. Cette étape nous a amené beaucoup de clarté et a démystifié le "remplacement du fondateur-gérant-associé unique..".





Le changement de forme juridique nous a poussés à prendre le temps d'explorer toutes ces questions et en plus de montrer que c'était faisable, je crois que ça a rendu désirable une gouvernance plus partagée.

Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées ?

La première, et c'est très fort dans le monde du salariat, c'est la question de la légitimité à prendre le pouvoir. Quand les gens sont ancrés dans une posture de salarié, ils se disent : *"ce n'est pas à moi de décider, je ne suis pas habilité, je ne veux pas engager l'entreprise"*. Il y a une peur du vide, une peur de se retrouver avec des responsabilités. Et ce n'est pas seulement une posture de la personne qui détient le pouvoir — ce sont aussi les autres qui vous mettent dans ce rôle de chef en refusant de prendre les décisions qui leur appartiennent. Ils attendent de vous que vous décidiez à leur place, tout en ayant pris en compte leur point de vue !

La joie du partage du pouvoir et de l'écoute des individus que ça ouvre passe par une phase d'excès dans la collectivisation. Par peur de reproduire des oppressions individuelles par celles et ceux qui détiennent un peu de pouvoir, il y a des moments où un excès de précaution, de co-construction vient freiner l'efficacité de l'organisation. Le point d'équilibre entre verticalité et horizontalité est ténu et dynamique ! Nous naviguons en le franchissant de part et d'autre. Ça parle de la légitimité et de la confiance qu'on donne ou qu'on reçoit.

Nous avons élu par élection sans candidat un binôme en gérance constitué de deux femmes, initialement embauchées pour des rôles de fonction support. Dans un secteur du bâtiment très masculin et avec des entreprises quasi exclusivement dirigées avec un lead d'expertise, la question du sentiment

de légitimité est un sujet majeur qui a nécessité du soutien et de l'accompagnement extérieur.

Et comment vous dépassez ces difficultés au quotidien ?

Il me semble très important de cultiver le droit à l'erreur et conjointement de pratiquer le feedback pour assurer la longévité d'un tel système. Nous avons pris l'habitude dans nos réunions de systématiser un temps de débrief sur le vécu du temps collectif.

Accepter que nous sommes une organisation apprenante et faire tourner certains rôles de facilitation pour permettre à chacune et chacun d'en appréhender la subtilité et de mieux comprendre l'autre.

La formation et l'accompagnement extérieur sont aussi des outils puissants pour prendre du recul sur nos pratiques et nos postures.

Nous avons atteint un niveau de confiance mutuelle important, ce qui nous permet au besoin de prendre un temps individuel pour revenir sur les moments qui ont été difficiles et finalement se rendre compte que bien souvent, ce sont des maladroites ou des malentendus qui sont à l'origine des tensions. Lors du passage en SCOP, nous avons réalisé des tests de personnalité que chacun a volontairement partagé avec le reste de l'équipe. Je crois que ça a participé à nous reconnaître dans nos comportements et nos motivations personnelles et à nous appuyer les uns les autres sur nos points forts.

Quel est votre rôle aujourd'hui dans cette organisation dont vous avez cédé le pouvoir ?

Après avoir porté la gérance de la SCOP la première année pour assurer la continuité, tant en interne que vis-à-vis de notre environnement, j'ai dû formaliser un contrat de travail avec la gérance. La place du fondateur ex-dirigeant pendant près de 20 ans, qui ne fait plus partie des organes de di-

rection de la structure, est un sujet majeur. L'équilibre entre ne pas abandonner / ne pas encombrer est délicat.

"Tout ce que j'ai encore envie de faire et dont l'organisation n'a pas ou plus besoin, je vais le faire ailleurs." Cette première phrase permet de freiner mes velléités à jouer des enjeux plus personnels au sein de l'organisation, là où ça pouvait être le cas dans une situation de non partage du pouvoir.

"Tout ce dont l'entreprise a besoin et que je n'ai plus envie de faire, vous le faites autrement". Cette deuxième m'a permis de garder du sens dans ma présence dans l'entreprise. La conjonction de ces deux propositions a réduit mon travail à 11 heures par semaine avec un jour hebdomadaire en présentiel et quelques heures au cours de la semaine pour assurer un soutien téléphonique, une relecture de document, un réunion, etc.

J'assume complètement ce format qui mécaniquement réduit l'influence que j'ai en tant que fondateur. D'une part, je suis moins disponible et de fait moins consulté pour des décisions quotidiennes. D'autre part, je n'ai à présent qu'une vision très partielle de ce qui se passe dans l'entreprise, ce qui m'enlève beaucoup de légitimité à intervenir.

Mes collègues peuvent venir prendre appui sur mon expérience à différents sujets : élaboration d'un devis, relecture de clauses contractuelles douteuses, positionnement commercial et stratégique, discussion sur un sujet technique... Je m'occupe des situations conflictuelles comme les litiges contractuels, les sinistres dans lesquels mon expérience et ma légitimité acquise au cours des années ont de la valeur. Je suis également une passerelle avec les écosystèmes des coopératives, de l'écoconstruction dans lesquels je suis également très impliqué en dehors de mon temps de travail dans l'entreprise. Je suis également notamment administrateur, au nom de Salto Ingénierie, au sein de la SCIC Quercus Coopération, une société constituée de SCOP régionales du bâtiment pour proposer des prestations clé en main.

Comme j'ai développé des compétences en facilitation, en formation et en intelligence collective, je propose des processus pour traiter nos sujets internes et mon regard sur les temps facilités par mes collègues, dans une logique d'amélioration de nos pratiques.

Un mot sur le lien entre gouvernance partagée en entreprise et démocratie dans la société. J'ai lu récemment l'affirmation d'un sociologue qui disait qu'il n'y aura pas de démocratie véritable tant qu'il n'y aura pas de démocratie au sein des entreprises. Qu'en pensez-vous ?

Je suis convaincu de ça. D'une part parce que les entreprises ont en réalité beaucoup de pouvoir d'agir dans la société et d'autre part parce que c'est un lieu où l'on passe une bonne partie de sa vie et qui devrait également participer à l'émancipation individuelle.

Je suis par ailleurs très impliqué dans la vie associative de mon territoire et j'ai participé à l'émergence d'une liste citoyenne dans le cadre des dernières municipales. Tous ces engagements se nourrissent les uns les autres.

Quel que soit l'environnement collectif (école, entreprise, association, habitat groupé, conseil municipal...), s'il vous permet de faire évoluer votre posture vers davantage de coopération, de vous outiller pour des processus plus démocratiques, ce sera bénéfique pour les autres environnements. Je suis persuadé qu'il faut décroisonner les environnements et impulser / encourager des démarches démocratiques sur tous les fronts.

Avant l'entreprise, c'est à l'école qu'il faut travailler le sujet de la démocratie.

J'ai la chance de pouvoir enseigner en école d'ingénieurs dans laquelle j'ai choisi des méthodes d'éducation populaire, en construisant le savoir avec les étudiants plutôt qu'en délivrant un contenu très descendant. Rien





que de mettre la salle en place avec un cercle de chaises, en enlevant les tables, et en dédiant la première heure de cours à des questions aux étudiants pour qu'ils s'approprient le sujet, les habitudes sont bouleversées et un autre rapport au pouvoir est installé. Faire goûter la puissance d'une écoute de qualité et de la posture d'équivalence aux ingénieurs de demain, ça n'empêche pas de traiter des sujets d'acoustique, mais ça me semble fondamental pour construire des entreprises plus démocratiques. Je suis effaré de ne pas trouver une seule salle de cours en école d'ingénieurs qui ait une disposition non frontale !

Pour conclure, quel message adresseriez-vous à quelqu'un qui voudrait se lancer dans la gouvernance partagée ?

D'abord : ne le faites pas seul. C'est une réelle tentation, et je comprends pourquoi. Il existe des livres de management, des modèles d'holocratie ou de sociocratie qu'on peut avoir envie d'adopter comme une recette. Mais la gouvernance partagée ne fonctionne pas comme ça. Je ne considère les outils — la décision par consentement, les cercles, les processus d'intelligence collective — que comme

des béquilles dont nous avons encore bien besoin tant nous avons des réflexes à déconstruire. Des béquilles utiles, qui nous aident à gagner en posture. Mais si on ne fait que s'appuyer sur les outils sans travailler sa posture, on passe complètement à côté et on reproduit autrement des schémas de domination en se racontant les avoir dépassés. Un regard extérieur par un accompagnement me semble salutaire à cet endroit !

Ensuite : ne pas aller trop vite. On ne peut pas transformer une organisation sans travailler sur soi. Ça va remuer des choses en profondeur — individuellement, pas seulement collectivement. Si on se lance seul dans cette aventure, on se décourage vite, on se dit que c'est trop dur. Il faut accepter d'être apprenant, accepter les remous.

La gouvernance partagée est un chemin passionnant et apprenant, pas une destination, qui offre de nombreuses occasions de déconstruire des certitudes pour aller à la rencontre de soi-même et de l'autre. C'est un voyage imprévisible pour lequel il faut s'équiper et accepter d'en traverser les aléas !

[Retour au sommaire](#)

PLUS D'INFORMATIONS SUR L'UDN

Le site web de l'Université du Nous vous permettra de découvrir la coopérative UdN, d'accéder à différents articles de blog, de vous inscrire à nos événements, séminaires ou formations, de nous contacter pour un accompagnement ou une demande.

<https://universite-du-nous.org/>

L'Université du Nous a produit de multiples fiches tutorielles, des panneaux de facilitation graphique et affiches, les planches d'Indicateurs de Richesses à déployer dans vos collectifs, une centaine d'audios et de vidéos produites pour les parcours en ligne sur les Gouvernances Partagées. Il s'agit de ressources éducatives libres c'est-à-dire non brevetées. Elles sont utilisables dans vos groupes et disponibles sur la page ressources de l'Université du Nous et sur la page Youtube de l'UdN. Belles utilisations à vous !

LES INGRÉDIENTS DES GOUVERNANCES PARTAGÉES



[Un poster](#) pour clarifier les différents éléments utiles au fonctionnement en gouvernance partagée, Disponible également en [plusieurs fiches/pictos](#).

LES FICHES DE DESCRIPTION DES PROCESSUS

- [Les six chapeaux de Bono](#)
- [L'élection sans candidat](#)
- [La décision ou gestion par consentement](#)
- [Fiche objection](#)

LES POSTERS PÉDAGOGIQUES

- [Nos cadres de sécurité dans les groupes](#)
- [Les indicateurs de richesses](#)
- [Le Poster Communication Non Violente](#)
- [Les niveaux de participation](#)
- [Poster la vie des Nous](#)



NOS VIDÉOS

Des présentations pédagogiques de processus, des partages de réflexion ou des interviews, ces vidéos sont en accès libre. La plupart ont été créées par l'Université du Nous et sont en licence CC BY CA¹

- [La vie des Nous](#)
- [La gouvernance partagée en 3 dimensions](#)
- [Tête, corps, cœur : une approche globale](#)
- [Les clefs de la facilitation](#)

RÉINVENTONS LE FAIRE ENSEMBLE

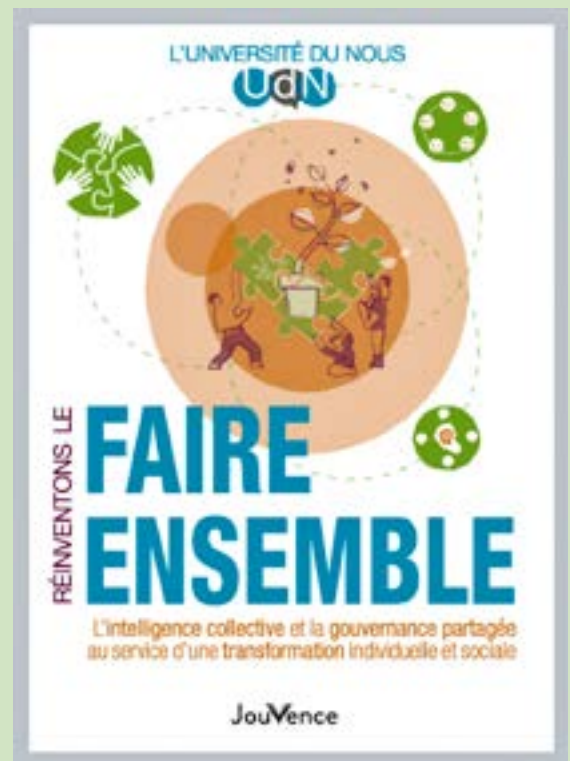
Ce livre de 260 pages se veut pratique pour permettre à tout individu ou collectif de s'approprier ces nouveaux faire-ensemble.

Il inclut 230 illustrations et 29 fiches pratiques permettant de comprendre et d'expérimenter des processus de réunion, des méthodes de médiation de conflit, d'intelligence collective, de questionnement, de décision, d'organisation... Bref, de faire ensemble.

4 grandes parties sont développées dans ce livre :

1. Le voyage du Je au Nous
2. L'art de décider
3. L'organisation vivante
4. Le laboratoire UdN

Retrouvez les informations du livre en cliquant [ICI](#).



LE PARCOURS CONFLIT

Changer nos regards et nos pratiques sur les tensions relationnelles, c'est fondamentalement faire évoluer notre rapport à l'Autre, dans nos postures dans le monde et nos organisations. Le parcours conflit propose à chacun-e de se former en participation libre et plonger émotionnellement, intellectuellement, et concrètement, dans la question du conflit

[Informations et inscriptions sur le parcours conflit.](#)

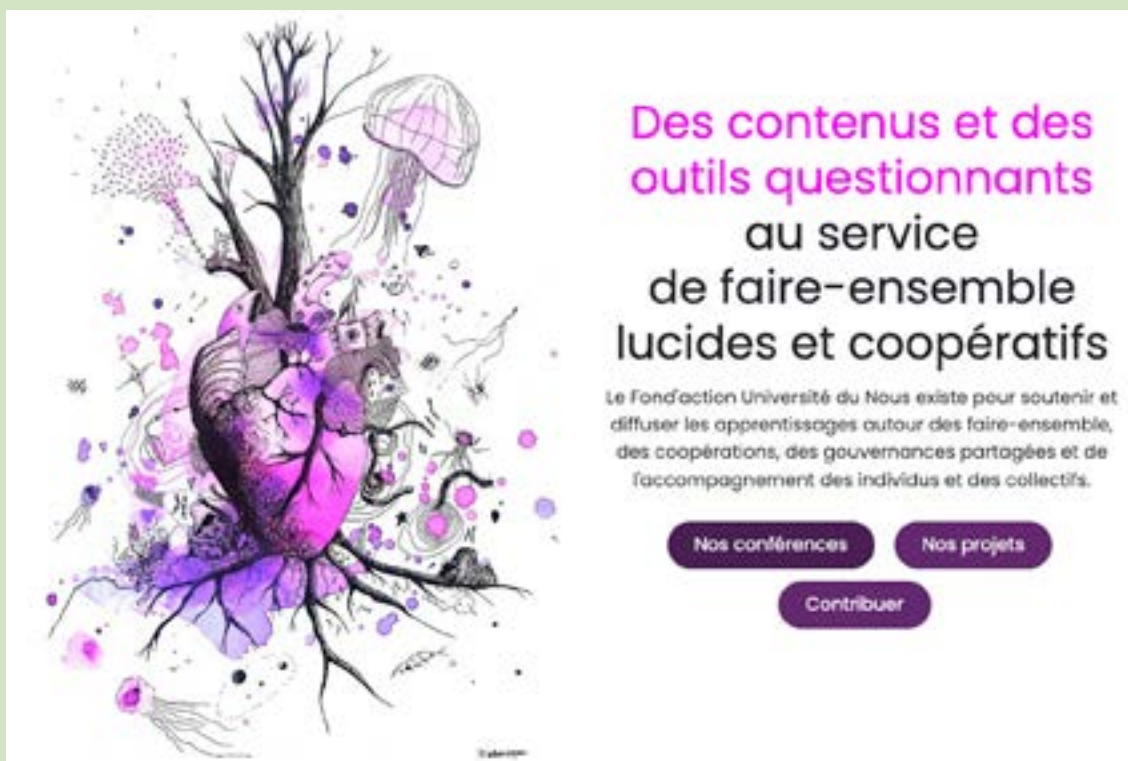


1. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.fr>

LE FOND'ACTION UdN

Créé en 2023 par la coopérative Université du Nous, le fonds de dotation 'Fond'action UdN' s'inscrit dans la continuité de la production de ressources libres sur les gouvernances partagées initiée depuis plus de 10 ans par l'UdN. Le fond'action UdN propose des conférences interactives, des vidéos et des parcours d'apprentissage. Toutes les ressources offertes par l'UdN sont en accès libre et gratuit, mais vous pouvez faire un don pour contribuer au *fond d'action*. Ce fonds de dotation permet de soutenir la création de médias libres et accessibles pour notre éducation collective aux faire ensemble.

<https://fondaction-udn.org/>





ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO

Membres du comité éditorial

Dominique Bénard, Larry Childs, Roland Daval, Carolina Osorio

Contributeurs externes

Ce numéro a été réalisé en partenariat avec l'Université du Nous. Laurent Burget et Lydia Pozzoglio, de l'Université du Nous, ont contribué à la conception et à la réalisation.

Ont apporté leur contribution : Laurent Van Ditzhuyzen, Dorothée Roch, Nicolas Roux, Marielle Couture, Ian Segers, Sophie Herrera, David Ospital, Hélène Muller, Carlos Uriona, Yohan Lechevallier

SUR LE SITE WEB DE L'APAC

<https://www.approchescooperatives.org/>

Vous pouvez :

- Vous abonner et lire à l'écran et/ou télécharger toutes les publications
- Commander des numéros de la revue Approches Coopératives en format papier.
- Adhérer à l'APAC et participer à l'orientation, à la production et à l'évaluation des publications.
- Faire une donation déductible des impôts pour nous permettre de poursuivre l'aventure d'Approches Coopératives au bénéfice du plus grand nombre de personnes possible.

L'UNIVERSITÉ DU NOUS



RÉINVENTONS LE

FAIRE ENSEMBLE

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

JouVence

LE PREMIER LIVRE DE L'UDN
EST DISPONIBLE EN LIBRAIRIE