Incarner les textes fondateurs de nos collectifs ... un ange est passé !

Recommandations pour des fonctionnements collectifs incarnant leurs valeurs

Daniel CAUCHY, Julie FLAMENT

Cette analyse, issue de l'expérience d'accompagnement des collectifs par le RCR², propose une réflexion quant aux textes fondateurs des collectifs, et une invitation à penser leur incarnation dès la création d'un groupe.

Partant du constat que les collectifs, quels que soient les idéaux initiaux relatifs au "faire ensemble", n'échappent pas à une série de caractéristiques sociétales des groupes telles que la conflictualité ou la division, des balises sont proposées pour transformer ces idéaux (de fonctionnement collectif) en pratiques concrètes, afin d'éviter une série d'écueils.

La métaphore de l'ange est utilisée pour illustrer le propos.

Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience

Introduction

La pratique d'accompagnement des dynamiques collectives nous a montré qu'un certain nombre d'entre elles -qu'il s'agisse de collectifs citoyens, d'habitats groupés ou d'associations sans but lucratif - a tendance à invoquer des valeurs relativement vagues et très angéliques dans ses textes fondateurs *(1)*. Il est ainsi courant d'y voir évoqués la "confiance, le respect, l'équité, la solidarité, la coopération, la bienveillance, l'harmonie, la tolérance, l'inclusivité, le don de soi, la générosité, la créativité, l'authenticité, la vérité, …" comme valeurs partagées, importantes pour la définition de l'identité du collectif. Si ces idéaux sont louables en soi, ils ne semblent pas suffisants pour constituer l'identité du collectif et son fonctionnement. Voyons pourquoi et nos propositions pour dépasser ces limites.

Les idéaux ne suffisent pas pour faire société

"Pour nous, ça sera différent"

Dans l'élan de la création d'un collectif, les personnes fondatrices peuvent rêver que leur futur fonctionnement échappera aux embûches des dynamiques de groupe, grâce au partage de valeurs fortes et porteuses: « Pour notre collectif, ce sera différent, nous nous distinguerons du monde actuel par nos valeurs. Entre nous, pas de mensonges, pas de cruauté, pas de compétition. Nous vivrons dans la bienveillance, le respect et la solidarité. Ce partage de valeurs fondatrices nous distinguera du monde ambiant et de ses violences. Fatigués par cette époque troublée, nous avons un idéal élevé et nous fonctionnerons autrement. Notre communauté échappera aux violences contemporaines et nous établirons un fonctionnement collectif différent. 'Nous', ce sera différent ! ».

Récemment, par exemple, le porteur d'un important projet nous expliquait que tout leur fonctionnement sera basé sur des relations authentiques, ce qui les distinguera des fonctionnements habituels des collectifs.

« Nous avions l'orgueil ordinaire du 'nous deux, c'est différent' »
Jean-Jacques Goldman

L'ange et les démons des collectifs

Mais la pratique nous montre que bien des tensions peuvent apparaître entre ces idéaux élevés et notre réalité quotidienne bien humaine. Si ces idéaux restent abstraits, formulés en termes vagues, ils risquent de créer bien des déceptions en développant des attentes irréalistes au sein du collectif. Et cette déception sera grande lorsque la réalité ne correspondra pas à ces aspirations élevées. Ressentiment et division au sein du groupe peuvent s'ensuivre.

Chacun interprète en effet ces valeurs à sa manière, ce qui peut entraîner des désaccords et des tensions. Et les reproches peuvent devenir personnels : « tu n'es pas assez bienveillant, tu n'es pas *vraiment* tolérant, … » ! Il semble que tant que tout va bien (l'ange semble terrasser les démons), ces abstractions fonctionnent, mais dès que des difficultés apparaissent, elles sont de peu de secours.

C'est pourquoi nous faisons appel à la métaphore de l'ange. Un ange est une créature envoyée par Dieu, un intermédiaire entre Dieu et les hommes . Il est porteur d'un message divin, signe de pureté, de grandeur et de lumière, de perfection et d'innocence. On peut imaginer qu'un ange est passé pour inspirer le collectif, et que quand tout va bien,

l'ange semble terrasser les démons. Mais après quelque temps, l'ange sera passé … et il faudra vivre avec quelques démons !

« Qui a rejeté son démon nous importune avec ses anges. »
Henri Michaux

L'Archange Saint Michel terrassant le dragon.Peinture de Simon Vouet (1590-1649). Musée Besançon et Ornans. Photo prise par Jean-Louis Mazières en 2019.

Exemples d'écueils dans les groupes liés à des valeurs restées abstraites

Afin d'illustrer ce qui précède, voici deux exemples d'écueils auxquels peuvent être confrontés les groupes quand il s'agit de se référer aux valeurs:

- Dans leur collectif, bien que Paul et Catherine étaient tous deux enthousiastes sur la valeur d'inclusivité mise dans la charte, pour Paul ça signifiait qu'il faudrait dans le collectif s'imposer proactivement une balance des genres, origines, classes sociales et porteurs de handicap à rechercher parmi les membres, là où Catherine imaginait plutôt que si quelqu'un de "différent" se présentait, il faudrait pouvoir s'adapter à lui.

- La charte d'un autre collectif mentionne le respect du vivant, mais au moment où il s'agit d'abattre des poules pour les manger, Annie considère que cela est contraire à la charte, alors que pour d'autres le respect des poules concerne la qualité de leur vie et non le fait qu'elles doivent mourir de leur "belle mort" !

Proposition de balises pour transformer les idéaux en pratiques concrètes

Sur base des constats et exemples posés ci-dessus, nous proposons dans cette seconde partie de l'article, deux balises permettant de transformer les idéaux en pratiques concrètes: la définition collective de comportements précis attendus (balise 1) et l'utilisation d'artifices (2) (balise 2). Ainsi qu'une balise plus transversale qui concerne le diagnostic et l'évaluation du fonctionnement collectif. Il va de soi qu'il s'agit de balises, et non de recettes à appliquer, et qu'il n'y a pas de prétention d'exhaustivité dans l'exposé qui suit.

Incarner l'ange avec des comportements précis (balise 1)

Faut-il du coup renoncer à nos idéaux élevés ? L'invitation que nous développons ici est plutôt d'incarner, de concrétiser ces idéaux en les traduisant en comportements évaluables et vérifiables. Il s'agit de veiller à prescrire des comportements précis plutôt que des états d'âme.

Le Mandala holistique de Robina McCurdy *(3)* est un dispositif qui permet de concrétiser cette invitation, en partant des valeurs communes et en les approfondissant jusqu'à une compréhension commune de l'incarnation de ces valeurs en actions et comportements quotidiens. Les valeurs y sont déclinées en principes, puis en types d'activités, puis en action bien précises à mener (voir schéma ci-contre).

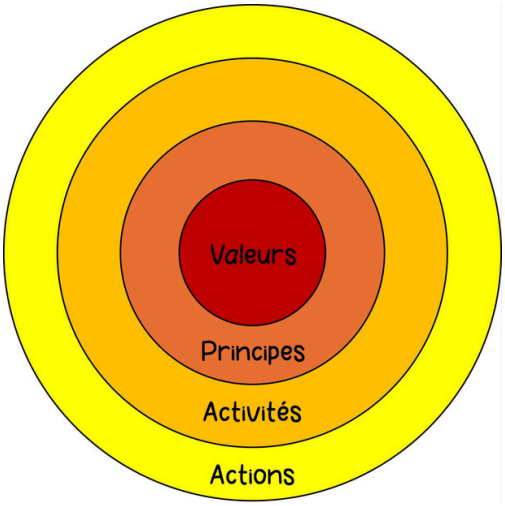


Schéma représentant le Mandala Holistique selon Robina Mc Curdy

« Les valeurs fondamentales sont celles qui guident la vie de chaque individu et sur la base desquelles il prend ses décisions ou aspire à les prendre. Ce sont les qualités qui nous tiennent à cœur et qui sont les racines de notre être. Lorsqu'elles sont adoptées au consensus elles deviennent communes à l'ensemble du groupe. Le je devient un nous. Le nous devient une identité portant un sens et un but commun. »
McCurdy, Robin *(4)*.

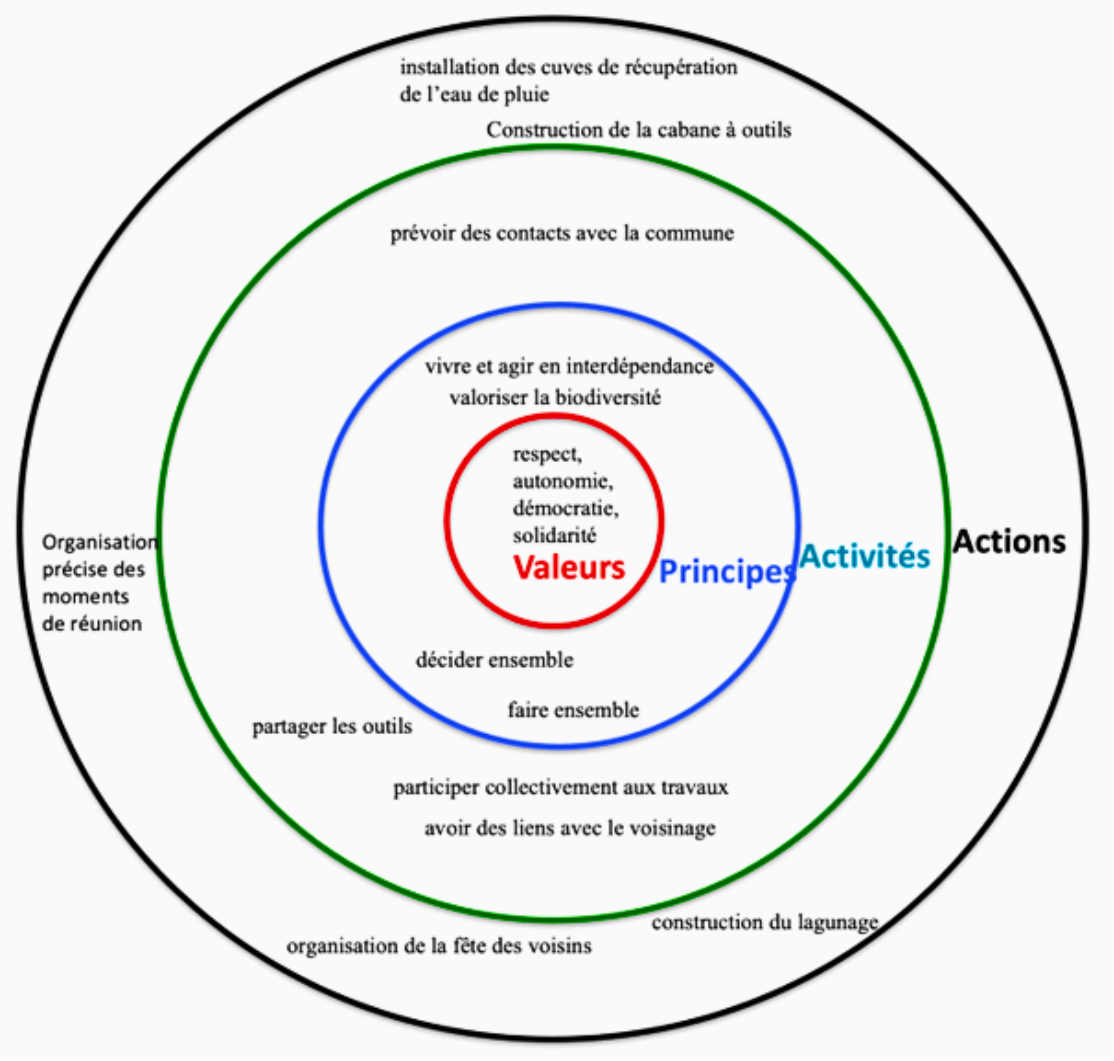
Au sein du Mandala holistique, les principes explicitent des attitudes : ce sont les façons dont le collectif mettra en œuvre ses valeurs. Ce sont des principes pour agir. On y retrouve autant des attitudes individuelles que collectives. Puis la construction du Mandala invite à se poser la question : quels sont les grands types d'activités à mettre en œuvre afin d'atteindre nos objectifs et de concrétiser nos valeurs ?

Les actions sont des projets concrets menés par le collectif, ils peuvent être actuels ou en préparation. C'est la « partie visible » et fonctionnelle de l'organisation.

En ce qui concerne la formulation des actions, une piste intéressante nous vient de la programmation neurolinguistique. Alain Cayrol et Josiane de Saint Paul, dans leur ouvrage « Derrière la magie » *(5)*, nous invitent à décrire des comportements en termes positifs : la négation n'existe pas au royaume de l'expérience. Ils insistent sur le fait que des moyens d'évaluation de la réalisation du but doivent exister : « ce à quoi je verrai que le but est atteint » ! Le comportement doit être attendu dans un contexte défini : pas de formulation absolue ou généralisatrice.

Comme cela peut sembler abstrait ou compliqué, voici un exemple d'élaboration de Mandala au sein d'un habitat groupé :

- Valeurs : respect, autonomie, démocratie, solidarité,…
- Principes : faire ensemble, valoriser la biodiversité, recycler autant que possible, relocaliser, vivre et agir en interdépendance, décider ensemble, …
- Activités : partager les outils, participer collectivement aux travaux, avoir des liens avec le voisinage, prévoir des contacts avec la commune, …
- Actions : installation des cuves de récupération de l'eau de pluie, organisation de la fête des voisins, construction du lagunage, … (et désignation des personnes responsables !)



Un ange est passé !

Grâce au cheminement proposé par le Mandala, ou d'autres outils équivalents, la valeur, plutôt abstraite au départ, devient concrète, précise et appliquée. Derrière le terme, elle propose aux membres du groupe, mais aussi au groupe lui-même, des éléments vérifiables et évaluables.

Ces actions et la façon dont elles auront été menées pourront être évaluées quant à leur réalisation concrète mais aussi quant à leur fidélité aux valeurs et principes de référence.

Dans l'exemple cité au niveau de l'illustration ci-contre : la fête des voisins a-t-elle été organisée, avec quelle réussite, mais aussi répond-elle bien à notre désir de nous lier avec nos voisins ? Devrons-nous prévoir un autre genre de projet pour mieux créer des relations avec notre voisinage ? L'ange s'est incarné, il a pris corps et consistance !

Incarner l'ange en utilisant des artifices (balise 2)

« … on y invente les formes, les procédures pour débattre ensemble de ce qui fait la vie en commun. Il faut que les réflexes démocratiques soient partout. Autrement dit, il s'agit d'inventer une « systémique des modes opératoires démocratiques »
Luc Carton

Une autre clé pour rendre tangibles nos valeurs est l'utilisation d' « artifices ». Nous invitons ici à nous inspirer de David Vercauteren *(6)* qui propose aux collectifs d'introduire des artifices au sein de leur fonctionnement le plus habituel et le plus familier. Un artifice est un protocole, tel que par exemple une règle à respecter, un rôle attribué à quelqu'un, un rituel de prise de parole ou toute autre modification des comportements habituels et spontanés.

Le bâton de parole est un bel exemple d'artifice. Il ne s'agit pas d'espérer un changement, une modification d'un état d'âme ou d'esprit mais bien d'inventer un dispositif qui contraint à un nouveau comportement : la personne très bavarde attendra son tour de parole et le collectif pourra lui rappeler la règle ("toute personne peut parler, mais chacun à son tour et on ne se coupe pas la parole") tandis que la personne moins affirmée sera encouragée à s'exprimer.

Il s'agit par cette proposition d'amener le groupe à agir sur son propre mode d'existence, de tenter de faire bouger sa façon de fonctionner de l'intérieur et par l'intérieur.

Dès lors qu'un nouveau protocole est choisi ou inventé, toute une série de questions surgissent : qu'est-ce que ce protocole détermine, construit, modifie…? En suscitant des changements de comportements et de réactions, l'artifice est ainsi un opérateur de changement : il offre l'occasion au groupe d'analyser son fonctionnement collectif, dans la mesure où il révèle quelque chose à son sujet. Autrement dit, il offre des occasions de salutaires remises en question collective.

Pour reprendre notre exemple du bâton de parole : quelles modifications cela engendre-t-il ? Cela améliore-t-il nos réunions ou au contraire les alourdit ? Comment gérer, accepter, écouter ceux et celles qui passent leur tour de parole ?
Bien évidemment, nul ne peut savoir à l'avance si l'artifice créé va produire quelque chose d'intéressant pour le groupe et de réellement constructif par rapport à une situation donnée. Il provoque nécessairement une incertitude. Un artifice vaut pour le mouvement dans lequel il nous introduit et pour l'effort d'expérimentation auquel il oblige.
Il nous semble donc important de recourir de manière réfléchie à des protocoles, à des artifices qui accroissent significativement les chances d'un meilleur fonctionnement, plus démocratique.

Balise transversale: diagnostic et ajustement

"Se regarder pédaler en pédalant", pour reprendre l'expression d'Ivan Maltcheff *(7)*, nous semble également constituer une pratique essentielle à instaurer dans le fonctionnement des collectifs. Comme cela a été évoqué dans les deux balises proposées plus haut, il est en effet indispensable de prévoir régulièrement (la fréquence idéale étant à déterminer par chaque groupe) des moments dédiés à l'analyse du fonctionnement du groupe, qui permettront l'évaluation de son adéquation avec ses valeurs et principes. Il s'agit de mener collectivement un processus de diagnostic, sur base de critères d'évaluation déterminés ensemble, et d'en tirer les ajustements qui apparaissent pertinents pour apporter plus d'alignement entre "ce qu'on dit et ce qu'on fait".

Pour ne pas risquer de sombrer dans une dynamique négative, démoralisante pour les membres d'un collectif, Maltcheff nous enjoint à reconnaître la fugacité des moments de cohérence entre nos pratiques et nos idéaux ("nous sommes devant l'horizon de notre idéal qui recule au fur et à mesure de nos avancées"), et à poser d'emblée le principe du droit à l'erreur et à l'apprentissage.

Conclusion

Passer de "faire communauté" à "faire société"

« A l'inverse de ce que nous voulons croire, il n'existe pas de groupe sans structure, ni rien de similaire. Tout groupe de personnes qui, pour certaines raisons, s'unit pendant un temps déterminé et avec un objectif quelconque, se donnera inévitablement une forme ou une autre de structure » (8).

Pour fonctionner en groupe, il nous faut dès lors inventer des méthodes, des outils, des artifices. Ceux-ci sont en effet essentiels pour effectuer ce passage, parfois difficile et douloureux, d'une représentation du collectif comme une famille ou une communauté à une autre représentation : celle d'une société.

L'idée de **communauté** a tendance à évacuer les conflits, à penser que nous pourrons nous entendre, nous comprendre et nous aimer. Le passage à la **société** suppose d'accepter que nous vivrons toujours avec nos démons, avec nos difficultés, nos petites histoires et nos caractères (souvent bien difficiles). Il ne s'agit évidemment pas de penser que l'on puisse tout structurer, contrôler, domestiquer. Toute communication, tout groupe suppose des non-dits, des flous, de l'implicite et du mystère. Ici, comme pour tant de choses, il sera question de trouver le juste équilibre entre le formel et l'informel, entre l'explicite et l'implicite.

Comme le proposait Luc Carton *(9)*, il nous faut probablement accepter une « *reconnaissance initiale de la division ou des caractéristiques sociétales des groupes : conflictualité, division, tension, contradiction, …* ».
Alors, si nous voulons fonctionner autrement, entretenir des relations les plus chaleureuses et riches possible, il ne suffira pas d'invoquer des « anges » abstraits, mais d'apprendre ensemble comment concrètement nous allons mettre en place des pratiques qui nous permettent de nous débrouiller avec nos démons.

Penser les valeurs comme des qualités émergentes

En guise de conclusion, faisons appel à une idée propre à l'approche systémique : la notion de **qualité émergente.**

D'abord une petite explication : une qualité émergente est une qualité que l'on ne retrouve dans aucune des parties d'un système complexe mais bien qui émerge de l'interaction entre ses éléments. Prenons un exemple pour être clair : la qualité d'un repas dépendra certes de l'enthousiasme et du savoir-faire du cuisinier ou de la cuisinière mais aussi de la qualité de chaque ingrédient utilisé, des ustensiles disponibles, du temps possible pour élaborer le plat, et bien évidemment aussi des papilles du mangeur, de ses habitudes alimentaires et donc de sa culture. En alimentation, la qualité est ainsi une propriété émergente d'un système complexe.

Dès lors, notre invitation consiste ici à **penser les valeurs (par exemple l'authenticité des relations, la bienveillance ou encore le respect) comme des qualités émergentes d'un système composé de multiples éléments** tels que la qualité de la charte fondatrice, la clarté du règlement d'ordre intérieur, les rites et artifices utilisés par le groupe, la disposition du local ou encore la distribution claire des fonctions. Sans oublier, bien évidemment les personnes, leurs histoires et caractères en interaction au sein de l'ensemble des éléments évoqués.

La mise en place de ces dispositifs dans les collectifs demande des efforts, beaucoup d'implication et de rigueur. Parfois aussi l'aide d'un intervenant ou d'une intervenante extérieure. Mais ceci nous semble essentiel pour éviter bien des écueils à de belles énergies collectives.

Un ange est passé !

Merci!

Cet article a bénéficié de la relecture éclairée de Manu Harchies et Michaël Damman. Nous les remercions chaudement.

Notes et références

1. Charte, vision, raison d'être, etc.
2. Cette notion est détaillée au sein du paragraphe " Incarner l'ange en utilisant des artifices"
3. McCurdy, Robina, Faire ensemble. Passerelle Eco2013
4. McCurdy, Robina, Faire ensemble. Passerelle Eco2013
5. Derrière la magie. Alain Cayrol, Josiane de Saint Paul InterEditions
6. Vercauteren, David, Micropolitiques des groupes (Pour une écologie des pratiques collectives), HB éditions, 2007
7. Ivan Maltcheff, 2011. Les nouveaux collectifs citoyens. Pratiques et perspectives. Editions Yves Michel.
8. La tyrannie de l'absence de structure.
9. Nous nous inspirons de Luc Carton, voir bibliographie

Bibliographie

- Carton Luc. Le mythe de l'autogestion : https://www.youtube.com/watch?v=fkloyb9XiR0
- Cayrol Alain, de Saint Paul Josiane. Derrière la magie. InterEditions. 2019
- Freeman Jo. La tyrannie de l'absence de structure.

https://infokiosques.net/IMG/pdf/La_tyrannie_de_l_absence_de_structure-24p-A5-cahier.pdf

- Habitat et Participation asbl. Le groupe et ses dynamiques : la charte.

https://www.habitat-groupe.be/outils/le-groupe-et-ses-dynamiques-la-charte/

- Maltcheff Ivan, 2011. Les nouveaux collectifs citoyens. Pratiques et perspectives. Editions Yves Michel.
- McCurdy Robina. Faire ensemble. Passerelle Eco2013
- Vercauteren David. Micropolitiques des groupes (Pour une écologie des pratiques collectives), HB éditions, 2007

Cette analyse est disponible gratuitement sur le site internet **www.asblrcr.be .**
Le RCR², Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience est une association promouvant la restauration des conditions d'habitabilité de la planète par l'invention, l'expérimentation et la diffusion de modes de vie écologiquement résilients, inclusifs et solidaires. Les outils, analyses et études du RCR² sont des moyens de délibérer et d'élaborer sur ces enjeux en portant des regards critiques aussi bien sur nos modes de vie actuels que sur ce qui se présente comme ses alternatives. Leur visée est d'approfondir la compréhension de ces enjeux pour stimuler l'élaboration des réponses inclusives, collectives, écologiques, solidaires, lucides et inspirantes. Ces documents sont le résultat d'entretiens, d'échanges entre collectifs ou groupes de citoyen.ne.s s'étant prêtés à nos outils d'animation ainsi que des recherches menées en groupe de travail composé.e.s de volontaires et de différents partenaires associatifs.
Toute diffusion et reproduction est autorisée et encouragée sous réserve de citer la source. N'hésitez pas à nous partager vos propres contributions ainsi que d'éventuelles questions, commentaires ou propositions. A votre disposition pour aborder, au sein de votre collectif, les thématiques traitées.
Pour nous contacter : info@asblrcr.be

Publié en 2024
Illustrations par Giacomo

Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience