

La Gouvernance de Demain

Nos expériences, nos plantages et nos réalisations
dans la mise en œuvre des processus de la
gouvernance partagée et de l'intelligence collective



Gaëlle, Baptiste & Renaud

Baptiste Anzieu, Gaëlle Bétheuil et Renaud Anzieu

La Gouvernance de demain

© Baptiste Anzieu, Gaëlle Bétheuil et Renaud Anzieu, 2025

ISBN numérique : 979-10-405-7571-9

Couverture : Stéphanie Le Brusq, Image : Nadège Arnaud

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Expériences pratiques sur un territoire,
dans des centaines de groupes et d'organisations.
Ce livre n'est pas un manuel.
Projet né dans la coopérative du Nid-de-Pie, en 2024.

Préface de Yohan Reversat

Préface

J'ai eu la chance de croiser le chemin de Renaud et Gaëlle dans les Jardinier·e·s du Nous, une organisation que je chéris particulièrement. J'ai été profondément touché par la proposition de participer à la préface de cet ouvrage. Ce livre incarne à merveille l'idée d'équivalence, un des principes fondamentaux de cette aventure collective, où chacun·e, en toute humilité, partage son expérience et apprend des autres.

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains est probablement l'un de ceux que j'aurais dévoré lorsque j'ai commencé à arpenter le chemin de la coopération et de la gouvernance partagée. Vous allez le découvrir, une des inspirations majeures de ce livre est l'Université du Nous, qui, depuis quatorze ans, expérimente, forme et accompagne autour du faire ensemble. L'Université du Nous, c'est un peu comme nos parents, nos inspirateur·rices et formateur·rices. Ce livre est, à mes yeux, un enfant de cette dynamique, de cette pédagogie collective qui a engendré des milliers d'expérimentations.

Que vous soyez novice ou expérimenté·e, je suis convaincu que la lecture de ce livre vous aidera à imaginer la portée de la gouvernance partagée. Renaud, Gaëlle et Baptiste ont réalisé un travail essentiel en mettant à l'écrit ces années d'expérimentation autour de la coopération. À travers leurs récits, ils nous transmettent non seulement leurs histoires, mais aussi des clés précieuses pour oser expérimenter, se lancer, et pourquoi pas, se planter joyeusement.

La gouvernance partagée n'est pas une utopie sans heurts, c'est un apprentissage continu, où les échecs sont tout aussi précieux que les réussites. Nous tombons, parfois nous sommes frustré·es, nous régressons vers nos schémas sociétaux, nous dominons, ou nous nous faisons dominer. C'est cela, aussi, la gouvernance partagée : un chemin semé d'embûches, où chaque pas nous apprend quelque chose. Mais c'est précisément dans ce processus que réside sa puissance transformatrice. Nos réussites et nos plantages dessinent les chemins que nous empruntons ensemble. J'aime à penser que nos échecs, ce que nous croyons être des erreurs, ne sont pas universels, mais font partie de l'expérience collective, où chacun·e a quelque chose à apprendre.

Il me plaît de voir ce livre jouer un rôle semblable à celui des scribes dans *La Horde du Contrevent* d'Alain Damasio : les scribes, en consignait les épreuves et les apprentissages de leur horde, permettent aux hordes futures de mieux dessiner les chemins les emmenant vers l'extrême amont : la source du vent. De la même manière, cet ouvrage nous offre un précieux retour d'expérience, en mettant en lumière les réussites, les doutes, et les échecs qui jalonnent le chemin de la gouvernance partagée. Grâce à ces écrits, nous, et celles et ceux qui viendront après, serons mieux armés pour affronter les vents du changement et poursuivre la quête collective d'un faire ensemble plus authentique et équitable.

Partageons le pouvoir. Voilà une promesse magnifique. Soyons authentiques, devenons toutes de plus en plus souverain·es, et construisons ensemble un chemin qui, bien que sinueux, a de quoi nous enchanter.

Bon chemin à vous,

Yohan Reversat

Partie 1 - Les fondements

Nos trois Politiques sur la forme de l'écriture

« *La façon dont on voit le monde dépend de la langue et sa structure façonne la pensée de ses utilisateurs.* » Benjamin Lee Whorf

1. Certains mots ou expressions que nous employons sont peu courantes comme *Facilitation*, ou sont des mots courants utilisés avec un nouveau sens comme *Politique*. Ces mots sont propres à exprimer de nouvelles façons de faire. Pour les distinguer, ils sont en italiques avec la première lettre en majuscule. Un lexique à la fin du livre explique ces « mots-concepts », et la plupart d'entre eux font également l'objet d'un chapitre dédié. Exemples : *Gouvernance Partagée*, *Rôle*, *Raison d'Être*, *Scribe*, *Cercle*, *Décision par Consentement*, *1L*, *Diamant de la Participation*, ...

2. Concernant le genre utilisé, nous souhaitons montrer la diversité des possibilités d'écriture, en gardant une certaine simplicité. Ainsi, les parties 1, 4 et 7 du livre sont rédigées comme si c'était une femme qui s'exprimait ; de plus, nous avons fait le choix que le féminin l'emporte dans les accords grammaticaux. Les parties 2, 5 et 8 sont rédigées au masculin (auteur), et enfin les parties 3, 6 et 9 sont écrites avec le point médian (auteur·ices). Notre intention est de porter de l'attention à l'inclusion. Nous avons choisi de nous limiter à ces trois formats d'écriture, ce qui nous semble déjà novateur, conscientes qu'il existe aussi d'autres écritures inclusives, comme par exemple l'écriture non-genrée¹.

3. Nous avons choisi, très majoritairement, d'écrire à la première personne, en employant le « je ». Chaque chapitre a été écrit par l'une de nous trois. Chacune de nous trois a choisi chacun des chapitres que nous souhaitions écrire, selon nos élans et envies. Et nous avons confiance, tout en vérifiant, que ce qui était écrit par une autre nous convenait. Nous avons fait le choix de ne pas indiquer qui a écrit quoi. Et en même temps le texte a pu être remanié, amélioré par une des deux autres. Tous les textes ont été relus par nous trois.

Nous comprenons que nos lecteurs et lectrices aimeraient sans doute savoir qui est l'auteur ou l'autrice de chaque paragraphe et de chaque exemple. L'anonymat est un choix que nous avons fait dès le départ. Et nous croyons que chacune de nous trois a vécu, d'une certaine manière, les expériences des deux autres. Oui, les expériences étaient uniques, en revanche les

¹ Le Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes (HCEFH) encourage l'écriture inclusive (non genrée). Nous avons aussi choisi les mots inclusifs suivants : *celleux*, *celui*, *ellui*, *iels*, *elleux*, *nouvelleux*.

apprentissages et les conclusions sont très proches. Et en même temps, nous serions ravies, individuellement ou collectivement, de partager nos expériences à qui le souhaitent. C'est l'intention de ce livre.

Intentions

La *Raison d’Être*² de ce livre – la raison pour laquelle il a été écrit – est la « *Joie d’offrir au monde un livre qui décrit notre vision et nos expérimentations en Gouvernance Partagée* ». Notre élan est de partager dans ces pages notre expérience particulière pour donner à voir, et soutenir d’autres personnes qui auraient envie de se lancer.

Nous nous adressons à des personnes curieuses de faire ou d’être autrement en groupe, ou dans des organisations. Nous nous adressons aussi à des personnes qui ont pris du temps pour faire un chemin intérieur, pour prendre soin d’elles-mêmes, puis qui s’interrogent sur le sujet du collectif. Et, peut-être, à des personnes qui connaissent déjà quelques pratiques d’*Intelligence Collective* et qui aimeraient aller plus loin dans la gouvernance d’une organisation.

Nous ne souhaitons pas ici expliquer la *Gouvernance Partagée* d’une façon théorique. Si c’est ce que vous cherchez, nous vous proposons la lecture de *Réinventons le Faire Ensemble* rédigé par l’Université du Nous³. Il contient la description détaillée de nombreuses méthodes que nous citons, ainsi que de nombreux autres outils et processus. Notre livre donne à voir les expériences personnelles que nous avons vécues. D’ailleurs, nous ferons très souvent allusion à l’Université du Nous qui a été notre principale source d’inspiration sur le sujet de la *Gouvernance Partagée*. Notre intention est d’apporter notre part à l’édifice de ce que nous croyons être un nouveau paradigme d’organisation, dans le faire-ensemble.

Nous avons envie de partager nos quelques expériences singulières d’être ensemble et de faire ensemble en de nombreux endroits par petites touches. Par choix, la majeure partie d’entre elles ont été réalisées dans des organisations à portée de vélo de nos lieux d’habitation. Et notre expérience nous a montré qu’il est possible de développer ces pratiques, même sur un territoire comme le nôtre, de cent mille habitantes environ, où il n’y avait pas d’histoire en termes d’alternatives démocratiques, transitionnelles, écologiques ou sociales.

Notre spécificité vient de nos apprentissages, expériences, et pratiques, en parallèle avec la *Communication NonViolente*⁴, selon le processus de Marshall Rosenberg. C’est la base de ce que nous aimons appeler une écologie intérieure, ou une gouvernance intérieure de nos

² Le terme de *Raison d’Être* est expliqué plus en détail dans la partie 2, chapitre « Mon cadeau au monde », et dans le lexique en fin de livre.

³ L’Université du Nous est une organisation qui « Offre un espace de questionnement, d’expérimentation, de transmission et d’accompagnement favorisant la déconstruction des conditionnements issus du modèle patriarcal afin de tendre à des relations d’équité entre tous les êtres vivants » : <https://universite-du-nous.org/>

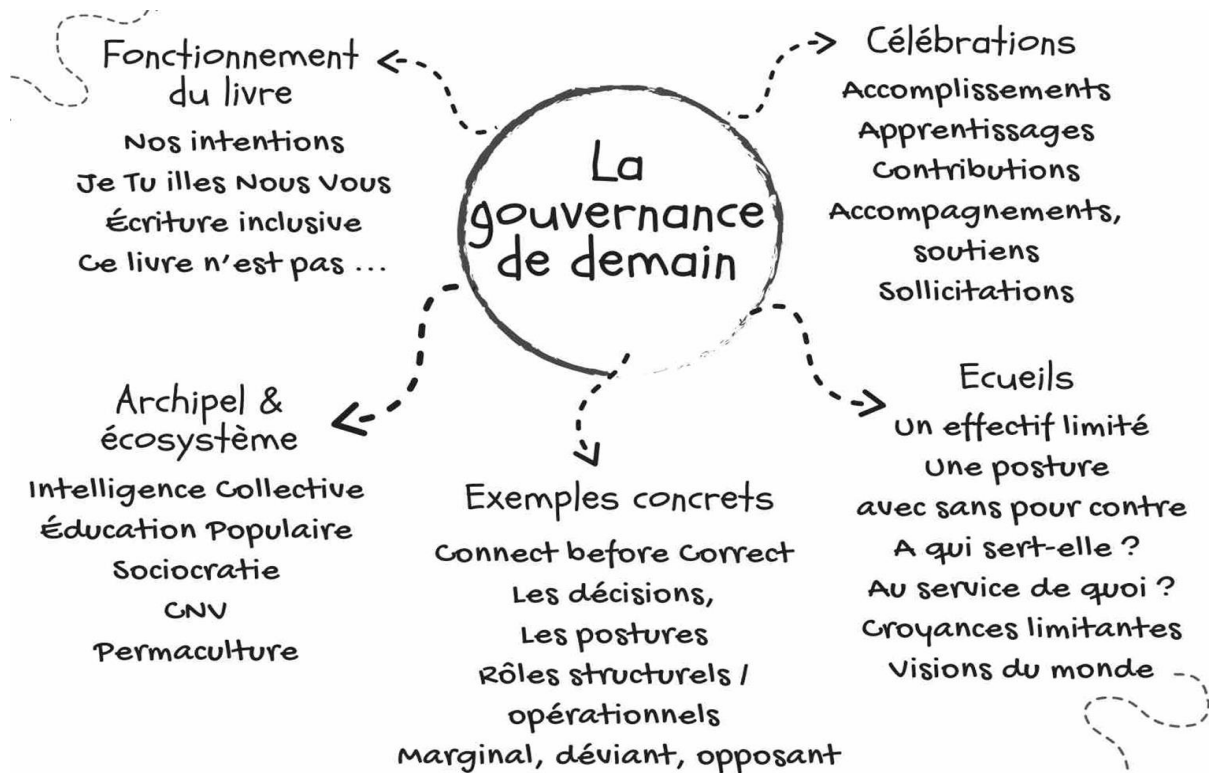
⁴ La *Communication NonViolente* est un processus qui vise un changement à trois niveaux interconnectés : en soi, dans les relations interpersonnelles et au niveau sociétal. Elle invite notamment à porter notre attention sur nos émotions et nos besoins, de manière à cocréer un monde où chacune est prise en compte.

émotions, de ce qui se passe d'important en nous. Certaines peuvent appeler cela communication bienveillante, et d'autres peuvent vivre ce développement intérieur à partir de sources encore différentes.

Ce processus nous aide, dans le quotidien de nos organisations, à aller voir ce qui se passe en nous, si nous en avons la possibilité, avant de répondre. Ainsi, quand je me sens stimulée⁵ par ce que fait une personne, je peux choisir de prendre la responsabilité de ce qui m'arrive. Ce qui ne veut pas dire que je suis forcément d'accord avec ce que dit ou fait la personne. Ce chemin intérieur est, selon nous, indispensable pour être au service d'un collectif.

En cumulé à nous trois, ce sont plusieurs milliers de jours à tester et expérimenter ces pratiques dans plus d'une centaine d'organisations différentes. Et nous nous sommes souvent bien plantées ! Ces expériences nous ont permis d'évoluer dans nos habitudes et nos pratiques à être et faire ensemble dans des groupes, associations, en familles, entre amies. Nous avons fait la plus grande partie de nos apprentissages en étant participantes à ces organisations. Et pour un bon quart de nos expériences, nous avons été accompagnantes, ou intervenantes extérieures.

⁵ Une stimulation est un évènement, une parole, une action qui peut entraîner chez une personne un sentiment ou une réaction désagréable ou agréable. Il est fréquent que la même stimulation peut avoir un tout autre effet, voir un effet inverse, chez une autre personne.



Ce schéma donne des éléments sur ce qu'il nous paraît important de partager dans ce livre. Comment a-t-il été réalisé ? Selon quelles règles ? Ce qui a été agréable dans nos expérimentations, nos pratiques, nos Postures, nos outils, nos échecs. Avec des exemples concrets.
Création de Gaëlle Bétheuil.